

---

**Tekijä** Teemu Tuohimaa

---

**Työn nimi** Suomalaisten mainostoimistojen luovat prosessit. Ammattilaisten näkemyksiä luovien prosessien toimivuudesta ja ongelmakohdista.

---

**Laitos** Taiteen laitoksen Porin yksikkö

---

**Koulutusohjelma** Creative Business Management

---

**Vuosi** 2015

**Sivumäärä** 155

**Kieli** Suomi

---

## **Tiivistelmä**

Suomalaista markkinointiviestintäalaa on kohdannut merkittävä rakenteellinen muutos vuoden 2008 jälkeen. Digitaalinen murros ja pitkään kestänyt laskusuhdanne ovat aiheuttaneet mainostoimistojen organisaatioissa suuria muutoksia. Osa mainostoimistoista kuitenkin menestyy myös myllerryksen keskellä. Näissä toimistoissa suunnitellaan muutoksista huolimatta korkeatasoista mainontaa.

Laadukkaan mainonnan suunnittelu edellyttää tekijältä toimialakohtaisia luovia taitoja sekä luovuuteen kannustavaa työympäristöä. Osa mainonnan suunnittelijoista parantaakin selkeästi tasoaan työpaikkaa vaihtaessaan. Keskinäisestä työnteekijästä saattaa uudessa työympäristössä tulla palkittu huippusuunnittelija. Herääkin kysymys, onko suomalaisten menestyvien mainostoimistojen toimintatavoissa olemassa joitain yhtenäisiä piirteitä, jotka edesauttavat yksilön ja koko toimiston luovaa työtä.

Opinnäytteen tutkimuskysymys on: ”Millaisia luovia prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä mainontaa suunniteltaessa on, ja miten työntekijät kokevat näiden prosessien vaikuttavan heidän työhönsä ja luovuuteensa”. Opinnäytteessä ei niinkään ole kyse yksilöiden omasta luovasta prosessista, vaan toimiston suunnittelua tukevista käytännöistä ja toimintakulttuurista.

Opinnäytteen tutkimusosiossa tarkastellaan luovuuteen ja luovaan työhön vaikuttavia teorioita yksilön ja organisaation näkökulmasta. Luovan prosessin eri vaiheita tarkastellaan suunnittelijoiden ja toimiston näkökulmasta teemahaastatteluilla ja määrällisellä kyselyllä.

Tutkimustulosten mukaan suomalaisia huippumainostoimistoja yhdistää selkeät ja vahvat mainonnan suunnittelua ohjaavat luovat prosessit. Parhaissa toimistoissa nämä prosessit on saatu vietyä osaksi koko yrityksen toimintaa. Silloin prosessi tukee yksilön omaa luovuutta ja sen koetaan edistävän työn sujuvuutta.

Luovan prosessin toimivuuden suurimpana haasteena on alan yhtenäisen terminologian puute. Työntekijät luulevat puhuvansa samoista asioista ja prosessin vaiheista, vaikka näin ei oikeasti olisikaan. Tämä aiheuttaa vaikeuksia niin toimistojen sisällä kuin asiakkaiden kanssa kommunikoidessa.

Mainostoimiston luovan prosessin johtamisessa on otettava huomioon niin yksilön, tiimin kuin organisaation erityispiirteet. Prosessin pitää joustaa tapauskohtaisesti olematta kuitenkaan epämääräinen tai sekava, lisäksi tiimin jäsenten pitää ymmärtää käytössä oleva prosessi ja termistö samalla tavalla. Sitoutuminen prosessiin selkeyttää ja edistää työnkulkua, jolloin siihen käytetään vähemmän aikaa ja lopputuloksena syntyvä mainonta on laadukkaampaa.

---

**Avainsanat** Mainonta, mainostoimisto, luova prosessi, luovuus, johtaminen

---

---

**Author** Teemu Tuohimaa

---

**Title of thesis** Creativity in Finnish advertising: perceptions among agency professionals of what supports and what hinders the creative process.

---

**Department** Pori Unit of Department of Art

---

**Degree programme** Creative Business Management

---

**Year** 2015

**Number of pages** 155

**Language** Finnish

---

### **Abstract**

Finland's marketing communications sector has gone through significant structural changes since 2008. The shift towards digital communication and the long recession have resulted in major organisational changes in advertising agencies. Amid the turmoil, however, some agencies have managed well, producing quality creative work despite the circumstances.

Designing great advertising requires industry-specific creative skills and an atmosphere that supports creative work. Some creative talents rise to new heights after a change of workplace. Mediocrities become award-winners in a new environment.

Are there any unifying features in how these successful agencies manage their workflow while improving employee and office-level creativity? The research problem of the thesis is to explore the creative processes and contributory issues in successful Finnish advertising agencies; and examine how employees perceive the creative impact of these processes. The thesis is not about the individual creative process but about agency-level culture and the support it provides for creative work.

The study examines issues of creativity and creative work from the individual and organizational viewpoints. It reviews different phases of the creative process through the perspectives of the individual and the agency. The methods used in the study are thematic interviews and a quantitative survey.

The findings of the study are that the top Finnish agencies have clear and strong creative processes. The best agencies incorporate creative process throughout their organisation. Within these agencies the process supports creativity at the individual level and is seen as a factor that improves the workflow. The biggest challenge related to the creative process is the lack of common terminology. Employees believe that they are talking about the same things when they are not. This interferes with communications internally and with clients.

In conclusion, the management of the creative process should take into consideration the specific characteristics of the team of individuals as well as the creative organization. The process must have case-by-case flexibility without being vague or disorganized. In addition, team members need to have a common understanding of the process and terminology. Commitment to the process clarifies and improves the workflow, resulting in time savings and better quality of advertising created.

---

**Keywords** advertising, advertising agency, creative process, management, creativity

---

# Suomalaisten mainostoimistojen luovat prosessit

Ammattilaisten näkemyksiä  
luovan prosessin toimivuudesta ja  
ongelmakohdista

Aalto-yliopisto  
Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu  
Creative Business Management  
-maisterikoulutusohjelma

Taiteen maisterin tutkinnon opinnäyte 2015  
Teemu Tuohimaa

# Suomalaisten mainostoimistojen luovat prosessit

Ammattilaisten näkemyksiä  
luovan prosessin toimivuudesta ja  
ongelmakohdista



**Aalto-yliopisto**  
**Taiteiden ja suunnittelun**  
**korkeakoulu**

Aalto-yliopisto  
Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu  
Creative Business Management  
-maisterikoulutusohjelma

Taiteen maisterin tutkinnon opinnäyte 2015  
Teemu Tuohimaa

# Sisältö

<b>1.0 Johdanto</b>	<b>8</b>
1.1 Miksi minua – tai ketään – kiinnostaa mainostoimiston luovat prosessit?	9
1.2 Mitä yritän saada selville ja miten?	10
<b>2.0 Mainostoimistoala Suomessa</b>	<b>12</b>
2.1 Kupla, eli kuvaus mainostoimistoalan muutoksesta 2008–2014	13
2.2 Mainonnan perusteet	15
2.2.1 Mainonta on osa markkinointiviestintää	15
2.2.2 Mediamainonnan määrä	15
2.3 Mainostoimistoala lyhyesti	15
2.3.1 Mainostoimistojen muutos	16
2.3.2 Mainostoimistojen työn organisointi	17
2.3.3 Mainostoimistossa tehdään tiimityötä	18
2.3.4 Mainostoimiston toimenkuvat	18
2.3.5 Työtavat ja -kulttuuri	19
2.3.6 Kommunikaatio, kieli ja terminologia	21
2.3.7 Keskeytykset ja keskittyminen	22
2.3.8 Luovuus ja palkinnot työn keskiössä	23
<b>3.0 Mainostoimistoissa tehdään luovaa työtä</b>	<b>24</b>
3.1 Luovuuden määritelmä	25
3.1.1 Luovuuden määritelmän ja mainonnan suhde	25
3.2 Luovuus yksilön näkökulmasta	27
3.3 Luovuus mainostoimisto-organisaation näkökulmasta	28
3.4 Luovan yksilön motivaation johtaminen	30
3.5 Mainostoimisto – luova asiantuntijaorganisaatio	32
3.5.1 Mainostoimiston johtaminen	33
3.5.2 Itsensä johtaminen luovassa työssä	36
3.5.3 Kun luovuus kohtaa käytännön	37
<b>4.0 Johdanto mainostoimiston luovaan prosessiin</b>	<b>40</b>
4.1 Yksilön luova prosessi mainostoimistoympäristössä	41
4.2 Mainostoimiston prosessit	41
4.2.1 Mainostoimiston tuotantoprosessit	42
4.2.2 Varsinainen suunnitteluprosessi eli mainostoimiston luova prosessi	42
4.3 Mainostoimiston luovan prosessin vaiheet	43
4.3.1 Luovan prosessin malli	43
4.3.2 Toimeksianto eli briiffi	46

4.3.3 Briffin läpikäynti	46
4.3.4 Strateginen suunnittelu ja plannerointi	47
4.3.4.1 Vastabriefi, debrief	48
4.3.4.2 Luova briefi, creative brief	49
4.3.5 Mainonnan ideointi ja konseptointi	49
4.3.5.1 Ideoiden validointi	51
4.3.6 Presentaatio ja siihen valmistautuminen	52
4.4 Yhteenveto mainostoimiston luovasta prosessista	53
<b>5.0 Tutkimusmenetelmät</b>	<b>54</b>
5.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet	55
5.2 Laadullinen tutkimus: teemahaastattelut	56
5.2.1 Teemahaastattelun määritelmä	56
5.2.2 Teemahaastattelujen tavoite ja valintaperuste	56
5.2.3 Haastateltavien valinta	57
5.2.4 Haastateltavat henkilöt haastattelujärjestyksessä	59
5.2.5 Haastattelun muoto ja käytännöt	63
5.2.6 Haastattelukysymykset	63
5.3 Määrällinen tutkimus: kysely	65
5.3.1 Määrällisen tutkimuksen määritelmä	65
5.3.2 Määrällisen tutkimuksen tavoite ja syy valintaan	65
5.3.3 Kyselyn muoto ja rakenne	65
5.4 Omat havainnot	66
5.5 Haastattelujen ja kyselyjen purku	67
5.5.1 Aineiston järjestely ja luokittelu	67
5.5.2 Aineiston analysointi ja tulkinta	67
5.6 Tutkimusmenettelyn yhteenveto ja aineiston validiteetti	69
<b>6.0 Ammattilaisten näkemyksiä suomalaisten mainostoimistojen prosesseista</b>	<b>70</b>
6.1 Suhtautuminen prosessimaiseen työntekoon	71
6.2 Mainostoimistojen luovien prosessien vaiheiden erot	75
6.2.1 Toimeksianto eli briefi	76
6.2.2 Briffin läpikäynti	78
6.2.3 Strateginen suunnittelu, plannerointi	80
6.2.4 Vastabriefi (Debrief)	83
6.2.5 Luova briefi	85
6.2.6 Ideointi, konseptointi, validointi	87
6.2.7 Presentaatio, eli asiakkaan toimeksiantoon vastaaminen	92
6.3 Luova prosessi muutospaineessa	97
6.4 Luovan prosessin erot eri toimistojen välillä	100

<b>7.0 Luovaan prosessiin vaikuttavia tekijöitä</b>	<b>102</b>
7.1 Mainostoimistojen organisaatiot muutoksen keskellä	103
7.1.1 Mainostoimiston toimenkuvien muutos	103
7.1.2 Erilaisten tiimien ja roolien merkitys	105
7.1.3 Organisaation koon merkitys luovalle prosessille	106
7.1.4 Luovan johtajan merkitys tiimityölle	106
7.1.5 Tiimin vaihtuvuus ja toimivuus	107
7.2 Prosessin aikataulu ja keskittyminen	109
7.2.1 Ajankäytöstä sopiminen	111
7.2.2 Keskeytykset ja keskittyminen	112
7.3 Terminologia kommunikaation esteenä	114
7.4 Työnteon fyysinen paikka	115
 <b>8.0 Luovan prosessin merkitys</b>	 <b>118</b>
8.1 Luovan prosessin painopistealueet	119
8.2 Näkemys ihanneprosessista	120
8.3 Luovan prosessin merkitys luovan tuotteen laadulle	122
8.4 Näkemykset prosessin johtamisesta – osataanko vai ei?	124
8.5 Yksilön ja prosessin merkitys, kumpi on tärkeämpi toimiston menestykselle	125
 <b>9.0 Määrällisen kyselyn tulokset</b>	 <b>128</b>
9.1 Määrällisen kyselyn vastaajaprofiili	129
9.2 Kyselyn tulokset	129
9.2.1 Luovan prosessin painopistealueet	131
9.2.2 Huomioita kyselyn tuloksista	132
9.2.3 Suomi vs. muu maailma	133
 <b>10.0 Johtopäätökset</b>	 <b>136</b>
10.1 Luova prosessi sujuvoittaa työtä	137
10.2 Terminologia prosessin sujuvuuden esteenä	139
10.3 Luova prosessi on johdon työkalu	139
10.4 Luova prosessi laadun takeena	140
 <b>11.0 Liitteet</b>	 <b>142</b>
11.1 Kyselylomake	143
11.2 Kyselyn tulokset kysymyksittäin	148
 <b>12.0 Lähdeluettelo</b>	 <b>152</b>

**Luova:** osoittaa kykyä luoda uusia asioita tai ideoita.

**Prosessi:** sarja toimia, joiden avulla tuotetaan jotain, tai jotka johtavat haluttuun tulokseen. (merriam-webster.com 2015.)

**"Mainostoimiston luova prosessi"** tarkoittaa tässä opinnäytteessä kaikkia niitä työvaiheita, jotka alkavat asiakkaan toimeksiannosta ja loppuvat sen pohjalta tehtyyn ehdotukseen toteutettavasta työstä.



# 1.0 Johdanto

*Alussa on ongelma.*

*Ongelma annetaan mainonnan ammattilaisten ratkaistavaksi. Ongelman ympäriltä etsitään lisätietoa ja sen perusteella synnytetään näkemys siitä, miten ongelmaa voidaan lähestyä markkinointiviestinnän keinoin. Mietitään mahdollisimman relevantti tapa – strategia – ratkaista ongelma kohderyhmää kiinnostavalla tavalla. Keksitään tätä strategiaa tukeva idea ja jalkautus eri mainosvälineisiin. Pysytään budjetissa ja aikataulussa, keskitytään käsillä olevaan tehtävään. Tehdään koko prosessin ajan työtä, jotta saadaan eteen tulevat ongelmat ratkaistua. Autetaan kaveria. Ei takerruta pikkuasioihin, ei sorruta epäolennaisuuksiin. Synnytetään onnistumisia, toistetaan tarvittaessa.*

*Ongelma, tieto, ymmärrys, näkemys, toteutus.*

*Prosessi, jolla on alku, keskikohta ja loppu.*

*Lopputuloksena ongelma on ratkaistu.*

*Ei luulisi olevan kovin vaikeaa.*

*Mutta tuntuu olevan.*

## 1.1 Miksi minua – tai ketään – kiinnostaa mainostoimiston luovat prosessit?

Olen työskennellyt viimeiset 12 vuotta mainostoimisto Adsek Oy:ssä, joka on osa Salomaa Oy:tä, yhtä Suomen suurimmista markkinointiviestintäkonserneista. Yli 30 vuotta sitten Tampereella perustettu Adsek on toiminut vuodesta 2003 myös Helsingissä. Olen itse ollut Helsingin toimiston palveluksessa sen perustamisesta lähtien ja osallistunut sinä aikana useaan otteeseen toimiston eri prosessien kehittämiseen. Adsekin luovat prosessit ovat yhdistelmä alkuperäisen Tampereen toimiston prosessien lisäksi Helsingin toimiston itse kehittämää ja siihen myöhemmin liitettyjen toimistojen ja yksiköiden mukana tulleita prosesseja. Yhtenä toiminnan haasteista vuosien aikana onkin ollut näiden kaikkien yritysten ja eritaustaisten työntekijöiden erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen.

Toinen, aivan eri kokoluokan haaste, on ollut koko mainostoimistoalan toimintakulttuurin vahvasti vaikuttanut markkinointiviestinnän markkinoiden muutos viimeisen kymmenen vuoden aikana. Pitkän laskusuhdanteen mukanaan tuoma budjettien pysyväisluontoinen pieneneminen ja digitaalisen markkinoinnin kasvaneen merkityksen aiheuttama asiakkaiden tarpeiden muutos on vaikuttanut myös vahvasti toimistojen sisäisiin prosesseihin. Tarpeiden muuttumisen myötä toimiston vahvuuteen on liittynyt erilaisia digitaalisen viestinnän ammattilaisia, ja perinteiselle osaamiselle on ollut huomattavasti vähemmän kysyntää. Lisäksi sekä teknologian kehittymisen että digitaalisen markkinoinnin myötä tahti toimistoissa on kasvanut huomattavasti; monet asiat halutaan saada aikaiseksi heti, eikä vasta huomenna.

Tämä opinnäytetyö saikin alkunsa Adsekin käytävillä käytyjen keskustelujen tuloksena, kun huomasin useita luoviin prosesseihin liittyviä ja haitallisesti vaikuttavia ristiriitoja ja eroavaisuuksia toimistomme toimintatavoissa. Eri taustaiset ammattilaiset kun puhuvat samoista asioista eriävin termein, tai eri asioista samoin termein. Samoin prosessin eri vaiheita voidaan haluta tehdä eri järjestyksessä, ajankäyttöä halutaan painottaa eri tavoin, tai prosessin eri osien tarpeellisuus kyseenalaistetaan. Järkevä ja tehokas toiminta voi näin olla välillä melkoisen vaikeaa. Samanaikaisesti kiire on tuonut reilusti lisähaastetta päivittäiseen työhön, ja haitannut sekä omaa että muiden luovaa työtä sekä heikentänyt sen tuloksia.

Olen myös huomioinut sellaisen seikan, että osa mainonnan suunnittelijoista nousee uuteen toimistoon siirtyessään kokonaan uudelle tasolle; entisistä ”ihan ok” -tason suunnittelijoista tuleekin melko nopealla tahdilla palkittuja huippusuunnittelijoita. Tälle on mielestäni oltava jokin muu selitys kuin näiden suunnittelijoiden osaamisen huikean nopea kehitys; ei voi olla siis kyse siitä, että työntekijä ei olisi jo aiemmin ollut tarpeeksi hyvä, vaan siitä miten työ tehdään eri toimistoissa.

Näiden syiden vuoksi minua on henkilökohtaisesti alkanut kiinnostamaan ne seikat luovassa prosessissa, jotka oikeasti edistävät luovan suunnittelun tasoa ja toisaalta heikentävät sitä. Onko toimistojen työkulttuureissa tai toimintatavoissa siis olemassa joitain sellaisia yhteneväisiä piirteitä, jotka edistävät tai heikentävät luovaa työtä? Alunperin suunnittelin vertailevaa tutkimusta suomalaisten ja ruotsalaisten (Ruotsi on yksi maailman parhaista mainosmaista, Suomi sijoilla ”ynnä muut”) luovien prosessien välillä, mutta se osoittautui maisterin lopputyön puitteissa liian suureksi haasteeksi, joten päätin keskittyä suomalaisten huipputoimistojen luovien suunnitteluprosessien syvällisempään tutkimukseen.

Opinnäytteeni keskittyy siis suomalaisten huippumainostoimistojen luoviin prosesseihin, alkaen asiakkaan toimeksiannosta ja päättyen toimeksiannon pohjalta tehtävään ehdotukseen eli presentatioon. Opinnäytteessä ei siis niinkään ole kyse yksilöiden omasta luovasta prosessista tai ideoinnista, vaan siitä, mitä luovan prosessin aikana tapahtuu. Mitä tehdään kun briiffaustilaisuus loppuu, kuka tekee päätökset suunnitteluprosessin eri vaiheissa ja missä on vika, kun ”suksi ei luista”.

## 1.2 Mitä yritän saada selville ja miten?

Pyrin suomalaisten huipputoimistojen luovaa prosessia avaamalla löytämään siis sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa luovan tuotteen, eli mainonnan, syntyyn positiivisella tai negatiivisella tavalla. Tutkimuskysymys muodostui näin ollen seuraavanlaiseksi:

**”Millaisia luovia prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä menestyneissä suomalaisissa mainostoimistoissa on mainontaa suunniteltaessa, ja miten toimistojen työntekijät kokevat näiden prosessien vaikuttavan heidän työhönsä ja luovuuteensa.”**

Näkökulma on suunnittelijoiden ja suunnitteluun vaikuttavien asiantuntijoiden, sillä mainostoimisto on yhtä kuin sen työntekijät ja heidän työtapansa. Toimiston työtavat muuttuvat hiljakseen jokaisen työntekijänsä osaamisen ja omien työtapojen myötä.

Pohjustan asiaa mainostoimistomaailman lyhyen tilannekatsauksen kautta kappaleessa 2.0, sillä mainonta, mainostoimistot ja mainostoimiston henkilökunnan rakenne ja määrä ovat kokeneet suurimman muutoksensa ehkä koskaan maailman digitalisoitumisen myötä.

Ja jotta lukija ymmärtäisi mainostoimistoja sekä niiden toiminta- ja työskentelykulttuuria, esittelen omiin kokemuksiini ja kirjallisuuteen pohjautuen mainosmaailman termistöä ja mainostoimiston luovan prosessin peruseriaatteita ja käytäntöjä.

Opinnäytetyöni varsinaisessa tutkimusosiossa käyn ensin läpi luovuuteen ja luovaa työhön vaikuttavia teorioita niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta, sekä yksilön ja organisaation johtamisen näkökulmasta. Sen jälkeen käyn läpi prosessin eri vaiheita suunnittelijoiden ja toimiston näkökulmasta oman tutkimusaineistoni (teemahaastattelut ja määrällinen kysely) avulla, ja yhdistän edellisen kappaleen teorioita näihin reaali maailman havaintoihin.

En otat tässä opinnäytetyössä kantaa presentaation jälkeiseen aikaan. Silloin hyvinkin idea tai konsepti saattaa kaatua, tai keskinkertaisesta tuotoksesta voi syntyä tuotannossa vaikuttavien ihmisten osaamisen myötä todellinen helmi. Yhtä lailla asiakkaan tarpeet saattavat muuttua tai saattaa käydä ilmi, että ne ovat alunperinkin olleet jotain muuta kuin toimeksiannossa oli annettu ymmärtää. Tekijät vaihtuvat, budjetit pienenevät (harvemmin suurenevat) ja täysikuu tuntuu vaikuttavan fiksuihinkin ihmisiin. Muuttujia on yksinkertaisesti liikaa. Mutta jos perustyö on tehty kunnolla, on parempi mahdollisuus onnistua.

Koen opinnäytetyöni tulokset merkittäviksi ja huomionarvoisiksi ennen kaikkea mainostoimistoissa työskenteleville lukijoille, koska aihetta ei Suomen mittakaavassa ole syvällisemmin tutkittu. Vaikka en varsinaista ”best practise” -mallia esitäkään, niin valistuneempi lukija kyllä saa varmasti vinkkejä luovan työn johtamiseen mainostoimistossa. Olen varma, että jokainen mainostoimiston kannattavuuden kanssa painiva arvostaa sujuvaa ja jouhevaa työnkulkua, jossa putken toisesta päästä pullahtaa ulos toinen toistaan luovempia ja ennen kaikkea kuluttajalle relevantimpia tuotoksia. Mainoksia, jotka toimivat kuten pitää, ja joista voi ylpeänä sanoa, että on ollut niitä suunnittelemassa. Ja jotka vakuuttavat niin uudet kuin vanhatkin asiakkaat toimiston osaamisesta, aina uudelleen ja uudelleen.

# 2.0 Mainos- toimistoala Suomessa

## 2.1 Kupla, eli kuvaus mainostoimistoalan muutoksesta 2008–2014

Vuosituhanneen vaihteessa mainostoimistoala oli kovassa nosteessa: uudenlainen digitaalinen tekeminen toi alalle säpinää. Niin kutsutut uusmediatoimistot Satama Interactiven johdolla veivät Suomea ja suomalaisia kohti digitaalista maailmaa. Perinteiset mainostoimistot perustivat nekin kilpaa erilaisia digitaalisen mainonnan osastoja. Mutta aika ei ollut vielä kypsä, kummallekaan. 2000-luvun alkuvuosina nähtiinkin runsaasti sekä perinteisten, että uusmediatoimistojen nousuja, uhoja ja myöhemmin myös tuhoja. Suomalaiset piensijoittajat jonottivat Satama Interactiven osakkeita alkuvuonna 2000, vaikka samanaikaisesti teknokupla oli jo puhkeamassa Yhdysvalloissa, ja puhkesikin, tunnetuin seurauksin. Rytsölät myivät Lamborghinininsa, Suomi ajautui taantumaan seuraaviksi vuosiksi ja mainostoimistoilla koittivat huonot ajat. (Verkkouutiset 2000; mtv.fi 2000)

Vuoden 2002 marraskuussa Markkinointi ja mainonta -lehden päätoimittaja Seppo Määttänen kirjoitti seuraavasti: ”Suomalaiset mainostoimistot voi jakaa nyt karkeasti kahteen leiriin sen mukaan, uskovatko ne alan ongelmien johtuvan pääasiassa suhdannekurimuksesta vai aikansa eläneistä toimintamalleista. Kumpikaan leiri ei ole väärässä.” (Markkinointi ja Mainonta, 11/2002).

Jälkikäteen ajateltuna molemmat leirit olivat väärässä. Alan ongelmat olivat syvempiä ja laajempia, koko alaa ravistelevia. Suhdannekurimus loppuisi aikanaan, ja toimintamalleja muutettaisiin, mutta maailma muuttuisi pysyvästi digitaalseksi. Muutoksen kokoluokkaa ei vain vielä ymmärretty. Google oli juuri aloittanut maailmanvalloituksensa, Facebook perustettaisiin muutama vuosi sen jälkeen vuonna 2004, vaikka sen leviämistä Suomeen jouduttaisiin odottamaan vielä muutama vuosi, ja YouTube perutettaisiin vasta vuonna 2005. Hieman myöhemmin lanseeratut Apple iPhone (2008), musiikin suoratoistopalvelu Spotify (2008), Apple iPad (2010), ja videoiden suoratoistopalvelu Netflix (Suomeen 2012) vauhdittivat myös osaltaan suomalaisten digitalisoitumista. Paluuta vanhaan maailman ei voi enää kuvitellakaan.

Muutamia suurempia alasajoja ja yt-kierroksia myöhemmin suomalainen mainosala oli hetken aikaa sekaisin. Mutta talouden lähdettyä taas nousuun, lyhyeksi jääneen taantuman jälkeen vuonna 2003, toimistoilla menisi hetken aikaa paremmin (Mainonnan neuvottelukunta 2013). Mutta suurempi peikko kurkisti kulman takaa.

Voi veljet, minkä teitte. Syksyllä 2008 kiireinen joulusesonki oli juuri alkamassa ja töitä oli mainostoimistoissa enemmän kuin riittävästi. Kunnes Amerikan raitilta kuului kummia. Investointipankkitoiminnastaan tunnettu yritys jätti Lehman Brothers oli mennyt yllättäen konkurssiin ja tehnyt siinä sivussa maailmantalouteen kohtuullisen kokoisen lommon. Yhtäkkiä alkoi säästämisen aika. Puhelimet lakkasivat soimasta ja asiakkaiden tilausten määrä väheni dramaattisesti. Televisiossa pyöritettiin edellisvuoden mainosfilmejä ja mustat pilvet alkoivat kerääntyä mainostoimistojen päälle. Painettuun mainontaan käytetty rahasumma pieneni yhdessä vuodessa yli 200 miljoonaa euroa (Mainonnan neuvottelukunta 2011). Lehman Brothersin konkurssi vauhditti osaltaan koko mainosalan muutosta entistä digitaalisempaan suuntaan, kun talouden rahahanojen kiristymisen myötä pienentyneet budjetit käytettiin mieluummin edullisemmaksi koettuun nettimainontaan; sen määrä kasvoi 149 miljoonasta 221 miljoonaan euroon, eli 48 %, vuosina 2008–2011 (Mainonnan neuvottelukunta 2012).

2010-luvun vaihdetta ja alkua leimasivat alan runsaat yt-kierrokset, konkurssit ja yleinen epätoivo. Toimistot kilpailivat hinnoilla, koska muuta keinoa ei enää ollut. Freelancereina työskenteleviä painetun mainonnan hallitsevia suunnittelijoita oli sankoin joukoin kilpaillessa raskaiden henkilöstö- ja toimitilakulujen rasittamien toimistojen kanssa. Mainonta oli muuttumassa tarinoiden kerronnaksi ja sisällöntuotannoksi, eikä printtimainonnan osaamisella enää hurmattu asiakkaita.

Samanaikaisesti muutamat toimistot kuitenkin onnistuivat siinä, missä olivat ehkä itsekkin aiemmin epäonnistuneet; muuttumaan toimistoiksi, jotka taitavat suunnittelun niin perinteisissä kuin digitaalisissa välineissä, perinteisin ja uusin keinoin. Puoleen väliin vuosikymmentä tultaessa Suomeen oli tullut kansainvälisten mainoskilpailujen voittoja niin Eurobestissä kuin Cannesissäkin, ja pitkästä aikaa tehtiin merkittävä yrityskauppa; uusi suuri top 5 -mainostoimisto Active Ark JWT (myöhemmin tunnetaan nimellä Mirum Agecy) syntyi, kun globaali toimistoketju JWT osti paikallisen toimistonsa kylkeen Active Arkin, yhden Suomen menestyneimmistä digitaalisen suunnittelun toimistoista ([www.marmai.fi](http://www.marmai.fi) 9.7.2012). Aivan kuin alalla olisi ollut jälleen pöhinää.

Määttäsen sanat vuodelta 2002 tuntuvat kuitenkin edelleen ajankohtaisilta. Alalla on kahdenlaisia toimijoita: niitä jotka muuttuivat onnistuneesti suhdanteista riippumatta ja niitä, jotka epäonnistuivat ja jotka tappavat itseään hitaasti, mutta varmasti jatkuvalla hintakilpailulla. Näissä toimistoissa ei ole kaukana se hetki, kun viimeinen sulkee ovensa. Näiden toimistojen juna meni jo.

## 2.2 Mainonnan perusteet

### 2.2.1 Mainonta on osa markkinointiviestintää

Mainonnan neuvottelukunta määrittelee markkinointiviestinnän seuraavasti: markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan saada aikaan kysyntää tai kysyntään myönteisesti vaikuttavia ilmiöitä. Markkinointiviestintä voidaan jakaa mainontaan, myynninedistämiseen, tiedotus- ja suhdetoimintaan sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön. Mediamainonta on mainontaa joukkoviestimissä (lehdet, televisio, radio, verkkomediamainonta, elokuva, ulkomainonta ja hakemistot). (Mainonnan neuvottelukunta 2014). Mainonnan tehtävä on kääntää kuluttajan huomio mainostettavaan tuotteeseen tai palveluun ja luoda samalla positiivista mielikuvaa kyseisestä brändistä. (Percy & Elliot 2009)

### 2.2.2 Mediamainonnan määrä

Mediamainontaan käytettiin vuonna 2014 noin 1,18 miljardia euroa, laskua vuodesta 2008 on 326 miljoonaa euroa eli 21,7 %. Painetun median osuus on laskenut samassa ajassa 985 miljoonasta eurosta 542 miljoonaan euroon. Verkkomainonnan kasvu ei ole kuitenkaan paikannut painetun mediamainonnan laskua: verkkomainonta kasvanut vain 113 miljoonaa euroa vuodesta 2008 vuoteen 2014. (Mainonnan neuvottelukunta 2009, 2014).

Mediamainonnan määrä on siis laskenut merkittävästi vuodesta 2008. Painetusta mainonnasta digitaaliseen viestintään siirtyminen sekä Lehman Brothersin konkurssista lauennut maailmanlaajuinen talouskriisi ovat kumpikin osaltaan vaikuttaneet mediamainontaan käytetyn rahan määrään laskevasti.

## 2.3 Mainostoimistoala lyhyesti

Suomessa oli vuonna 2013 mainostoimintaa harjoittavia toimipaikkoja 3433 kappaletta ja mainos- ja mielipidetutkimuksia harjoittavia toimipaikkoja 3470 kappaletta. Näissä työskenteli yhteensä 9308 henkilöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Markkinointiviestinnän suunnitteluun käytettävä rahamäärä on kasvanut vuodesta 2008 vuoteen 2013 70 miljoonaa euroa, eli noin 13 %, ollen 540 miljoonaa euroa (Mainonnan neuvottelukunta 2009, 2014). Tähän voidaan yleisen kustannustason nousun lisäksi katsoa vaikuttaneen erilaisten



medioiden ja muiden vaikuttamiskeinojen kasvaneen määrän: suunnittelu vie entistä sitä enemmän aikaa mitä useampi väline on käytössä.

Mainostoimiston asiakkaalleen myymä tuote on useimmiten markkinointiviestinnän, kuten mainonnan suunnittelu ja tuotanto. Suurimpien toimistojen palvelut ovatkin yleensä hyvin kattavia. Niiden palvelutarjontaan kuuluu ainakin strateginen suunnittelu, kampanjasuunnittelu ja -tuotanto sekä usein myös erilaisten ilmeiden, logojen sekä pakkauksien suunnittelu. Useimmat toimistot toimivat nykypäivänä niin digitaalisen verkkoviestinnän kuin perinteisen painetun markkinointiviestinnän alueella. Mainostoimistoissa on käytössä yleisesti niin tunteihin kuin kuukausilaskutukseen perustuva hinnoittelumalli, joissain toimistoissa ja asiakkuuksissa on käytössä myös erilaisiin mittareihin (myynnin arvon nousu, tunnettuuden nousu) perustuvia laskutusmalleja. Mainostoimistojen tuntihinnat vaihtelevat hyvin paljon, muutamista kympeistä useihin satoihin euroihin.

### **2.3.1 Mainostoimistojen muutos**

Mainostoimistoalaa on kohdannut merkittävä muutos viimeisten vuosien aikana. Aiemmin kuvailtu 2008 alkanut markkinoiden totaalinen romahdus on muokannut koko mainosalaa ja sen rakenteita. Toimistoissa muutos on näkynyt etenkin asiakkaiden tarpeiden muutoksena. Paineretun median sijaan asiakkaat haluavat tilata yhä enemmän digitaalista markkinointiviestintää, jolloin myös toimistojen tehtävien ja osaamisen on ollut pakko muuttua – perinteisen painotekniikan sekä printti-tv-ulkomainos-radio -mediavalikon hallitseminen ei enää riitä. Markkinointiviestintä laajenee ostetun median käytöstä muun muassa omien kanavien hyödyntämiseen ja sisältömarkkinointiin (Mainonnan neuvottelukunta 2013).

Sähköisen mainonnan osuus koko mediamainonnan määrästä vuonna 2014 oli 50,2 %. Verkkomediamainonnan osuus mediamainonnan määrästä oli 22,5 %, ja mediaryhmä kasvatti osuuttaan lähes 3 prosenttiyksikköä. Kasvua rahallisessa panostuksessa verkkomediamainontaan tapahtui 10,8 %. (Mainonnan neuvottelukunta 2014).

Sen lisäksi että henkilökuntaa on jouduttu vähentämään, myös työntekijöiltä edellytetään uudenlaista osaamista. Erilaiset digitaalisen tekemisen ammattilaiset ovat tulleet osaksi toimiston prosesseja ja ne perinteisten median osaajat, jotka ovat saaneet jäädä toimistoihin ovat joutuneet oppimaan uudenlaisen tekemisen metkut. Erilaisten kanavien lisääntyminen on vaatinut muutosta ajattelutapaan jossa mainoskampanjassa on aina tv- ja printtimainontaa. Se on saanut väistyä monikanavaisuuden ja jatkuvan tekemisen mallin myötä, ja sitä myötä myös suunnitteluprosessit ovat muuttuneet.

Myös henkilökunnan määrän vähentymisellä on merkitys prosessien kannalta. Kun vanhaa suunnitteluosaamista on poistunut ja uutta otettu nopealla tahdilla tilalle, on ajan saatossa muokkaantuneita ja hyväksi koettuja tapoja tehdä asioita kadonnut. Myöskään erilaisten työkalutuurien kohtaamiset eivät aina ole toimineet – mainostoimiston joskus kaaokselta vaikuttavat prosessit ja insinöörimäinen järjestelmällisyys eivät välttämättä toimi yhdessä keskenään ilman suuria ponnistuksia.

Samoin on huomioitava irtisanomisten merkitys työympäristöön ja sitä kautta luovan organisaation toimintaan. Amabile & Conti (1999) toteavat, että työympäristöllä; jota mittaa luovuuteen rohkaiseva ilmapiiri, vapauden tunne, resurssit (eli aika, tarvikkeet, tieto), paineen tunne (sekä positiivinen että negatiivinen) ja organisaation esteet; on vaikutus tiimeissä toimivien yksilöiden luovuuden tasoon. Työympäristön luovuutta stimuloiva vaikutus pienenee irtisanomisten aikana vähentäen selkeästi työntekijöiden luovuutta etenkin projektiryhmissä. Myös erilaiset organisaation esteet luovuudelle lisääntyvät irtisanomisten myötä. (Amabile & Conti 1999, s. 630–637).

Digitaaliset suunnittelutoimistot, freelancerit, graafiset suunnittelutoimistot ja mediatoimistot ovat yhä enemmän jakamassa mainostoimistojen kanssa asiakkaiden markkinointipanostuksia. Asiakas ei välttämättä koe enää tarvitsevansa mainostoimistoa, sillä erilaiset internet-ajan ratkaisut kuten Facebook ja Google-mainonta mahdollistavat uudella tavalla itse tehdyt markkinointiviestinnän toimenpiteet. Markkinointiviestintäalan muutos ei ole luultavasti vieläkään ohi, sillä markkinoinnin keinovalikoiman lisääntyessä mainostoimistot ja niiden prosessit tulevat varmasti jatkamaan muokkautumistaan. Ja vaikka alalla toistetaan erilaisia mantroja, kuten ”hyvä tarina toimii aina” tai ”sisältömarkkinointi on uusi musta”, niin koko maailman muutoksen nopeus takaa, että kehityksen ennustaminen on hyvin vaikeaa. Kymmenen vuotta sitten kukaan ei voinut arvatakaan Googlen tai Facebookin merkitystä tänä päivänä, puhumattakaan älypuhelimien ja verkkokaupan kehityksestä. Yhtä lailla, on mahdotonta tietää miten ja missä yritykset kohtaavat kuluttajat tulevaisuudessa.

### **2.3.2 Mainostoimistojen työn organisointi**

Suomessa mainostoimistojen toiminta muodostuu pääsääntöisesti kahden toiminnon ympärille: mainonnan suunnittelun ja tuotannon. Suunnittelutoiminnon ydin on yleensä visuaalisuudesta vastaavan art directorin, tekstisuunnittelusta vastaavan copywriterin ja asiakkuusjohtajan muodostama pysyväisluontoinen tai projektikohtainen tiimi. Näitä tiimejä on mainostoimiston koosta riippuen yksi tai useampia. Mainonnan suunnittelutoimintoa ovat tukemassa sen lisäksi useimmiten muun muassa luovat johtajat, plannerit, strategit sekä projektipäälliköt.

Mainonnan tuotantotoiminto muodostuu usein tuottajista tai projektipäälliköistä ja erilaisista visualisteista, kuten graafisista suunnittelijoista, tuotanto-ad:ista ja ad-assistenteista. Tämän toiminnon pääasiallinen tehtävä on tuottaa suunnittelutiimin ohjauksessa suunnittelun aikaansaannokset valmiiksi mainonnaksi ja muuksi markkinointiviestinnäksi. Lisäksi mainostoimistoissa on yleensä näitä kahta päätoimintoa tukevia toimintoja, kuten johto, myynti, tietohallinto, tutkimus sekä taloushallinto.

### 2.3.3 Mainostoimistossa tehdään tiimityötä

Tiimi on määrityksen mukaan tavoitekeskeinen ryhmä, joka on tietoisesti perustettu. (Niemistö 1999, s. 28). Mainostoimiston tiimitykseen vaikuttavat muun muassa organisaation yleinen työtilanne, työntekijöiden oma työtilanne, ryhmädynamiikka sekä yksilöiden ammattitaito. Mainostoimiston työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat keskeisessä roolissa tiimiytymisessä; jotta tiimi voi toimia, sen jäsenten tietojen ja taitojen tulee olla tasapainossa, ja sen pitää olla hyvin johdettu. Niemistön mukaan ”oikea” tiimi muodostuu myös ryhmädynamiikan ja hyvän johtamisen myötä. Tiimityötä edistää tai häiritsee tiimin sisäinen dynamiikka, ja on johtajan vastuulla, että tiimi toimii ja sen toimintaedellytykset ovat kunnossa. (Niemistö 1999, s. 28).

Tiimityöskentelyn osuutta luovassa prosessissa voidaan tarkastella sen yhteisen tavoitteen kautta. Kun tiimi ponnistelee kohti yhteistä tavoitetta, sen on hyvä myös toimia yhtenäisesti ja kulkea samaa polkua, joka määrittelee kaikille yhteisen luovan prosessin ja on kaikille tuttu. Jotta perille päästään yhtä aikaa, on prosessin eri askeleet hyvä myös ottaa samassa järjestyksessä. Ja jotta kommunikaatio toimii, on hyvä puhua yhteistä kieltä, eli esimerkiksi käyttää samoja termejä samoista asioista, jotta väärinkäsitysten määrä pysyisi mahdollisimman pienenä.

### 2.3.4 Mainostoimiston toimenkuvat

Tämän opinnäytteen kannalta keskeisimmät (ja yksinkertaistetut) toimenkuvat mainostoimistoissa:

**Luova tiimi** koostuu luovista suunnittelijoista. Tiimiin kuuluu yleensä visuaalisuudesta vastaava **art director** (AD) ja tekstisuunnittelusta vastaava **copywriter** (copy). He muodostavat joko projektikohtaisen tai pysyväisluontoisen tiimin, joka yhdessä on vastuussa varsinaisten mainosten suunnittelusta ja siihen liittyvistä työvaiheista (ideointi, luonnostelu, jne.).

**Strategi** tai **planneri** vastaa strategisesta suunnittelusta, eli ajatuksesta johon suunniteltava mainonta perustuu. Strategin ja plannerin (account planner) toimenkuissa on paljon samankaltaisuutta. Yleistäen voidaan sanoa, että jos strategin toimenkuvaan kuuluu asiakkaan liiketoiminnan strategisten suuntaviivojen ymmärrys, niin plannerin voidaan katsoa olevan ennemminkin luovan työn parissa toimiva strateginen ajattelija, jonka erityisosaamista on kuluttajaymmärrys. Tosin molempia nimikkeitä käytetään aika surutta sekaisin ja myös eri tarkoituksessa kuin edellä mainitut.

**Asiakkuusjohtaja** tai **projektijohtaja** vastaa projektista, kuten sen aikataulutuksesta ja budjetoinnista, ja yhteistyöstä asiakkaan suuntaan. Apunaan hänellä voi olla esimerkiksi projektipäällikkö tai tuottaja.

**Luova johtaja** (creative director) vastaa toimiston ja luovan tiimin työn laadusta ja suunnasta. Luova johtaja on usein luovien suunnittelijoiden esimies.

### 2.3.5 Työtavat ja -kulttuuri

Mainostoimistojen yleinen työntekotapa ja organisointi juontaa juurensa Yhdysvalloista, jossa “modernin mainonnan isäksi” nimetty James Walter Thompson perusti ensimmäisen luovan osaston mainostoimistoonsa vuonna 1877 ([en.wikipedia.org/wiki/Advertising\\_agency](http://en.wikipedia.org/wiki/Advertising_agency)).

Suomalainen mainostoimistotoiminta voidaan katsoa alkaneeksi kun Ilmoitustoimisto Hermes perustettiin Helsinkiin vuonna 1903. Varsinainen mainostoimistojen kultakausi kuitenkin koitti vasta paljon myöhemmin: huhtikuussa 1923 Tuontiteollisuuden keskusliitto avasi mainostoimiston nimeltä Teollisuuden Ilmoituskeskus – Industriens Annonscentral. Sen yhtenä työntekijänä toimi muun muassa mainostoimisto Sek (myöhemmin tunnetaan nimellä Sek & Grey) toimitusjohtajana myöhemmin toiminut Aarne Salomaa. Vuotta myöhemmin perustettiin Liike-Apu -niminen toimisto, joka myöhemmin vaihtui Liikemainonta-nimeksi. Nykyään tämä Suomen vanhin mainostoimisto tunnetaan nimellä McCann Helsinki. (Heinonen & Konttinen 2001).

Sen ajan mainostoimistojen mainonnan tekotapa on toivottavasti hieman kehittynyt matkan varrella: silloin tekstistä vastaava stilisti teki oman osuutensa omassa kammiossaan, ja tämä teksti toimitettiin taideosastonmainospiirtäjälle, joka antoi mainokselle ulkoasun, ryhmätyö oli siis hyvin kankeaa (Heinonen & Konttinen 2001).

Nyt reklaami on muuttunut mainokseksi ja art director ja copywriter ovat nimikkeinä jyränneet alkuperäiset suomalaiset vastineensa (mainospiirtäjä ja stilisti, myöhemmin mainostoimittaja), eikä plannerille ole edes olemassa hyvää korvaavaa nimikettä. Isojen ketjujen Suomeen leviämisen myötä suomalaisissa toimistoissa on myös muita kansainvälisiä prosesseja ja työkaluja, vaikka ne usein saattavat kuitenkin jäädä vähäiselle käytölle, koska ne on kehitetty isoille organisaatioille ja isoja asiakkuuksia varten.

Työkulttuuri on Suomessa monelta osin erilainen ja toisaalta samanlainen verrattuna isoihin, vanhoihin mainosmaihin. Suomen mainosmarkkinat eivät elätä yhtä suuria organisaatioita kuin vaikkapa Lontoossa, Tokiossa tai New Yorkissa. Siinä missä suuressa toimistossa New Yorkissa voi olla aivan oma erillinen tiukkarajainen projektinhallintaosasto tai Account Planning -osasto, suomalaiset kollegat hyppivät eri raja-aitojen yli suvereenisti; asiakkuusjohtaja voi tehdä tuotannon valvontaa, toimitusjohtaja voi kirjoittaa presentaatiota tai art director tehdä strategista suunnittelua. Tämä on varmastikin vaikuttanut siihen, miten työtä tehdään suomalaisissa mainostoimistoissa: Suomessa kaikki tekevät kaikkea, ja kaikki ovat kaikkien kanssa tekemisissä. Harjoittelija voi mennä juttelemaan toimitusjohtajalle ilman sen suurempaa huolta itsensä ja työpaikkansa puolesta. Toki toimistoissa ja yksilöissä on eroja, mutta pääsääntöisesti organisaatiot ovat matalia ja hierarkia vähäistä verrattuna ”suuren maailman” toimistoihin.

Samankaltaisuutta löytyy varmastikin eniten luovan suunnittelun vapaudesta, siitä miten luovaa suunnittelua parhaimmillaan arvostetaan ja tuetaan, eli ymmärretään sen merkitys yrityksen kannalta. Oman kokemukseni mukaan luoville suunnittelijoille esimerkiksi sallitaan usein erilaisia vapauksia; työntekoajat ja paikat vaihtelevat enemmän kuin vaikkapa saman toimiston toimistosihteerillä. Maailmalla yleisempi tähtisuunnittelija-status osuu toki vain harvoille ja valituille, mutta rivisuunnittelijakin voi olettaa saavansa kohtuullisen vapauden tunteen työntekoonsa, ainakin verrattuna moneen muuhun ammattiin.

Olen kuitenkin huomannut, että tällä avoimuudella ja vapaudella on myös kääntöpuolensa. Kun jokainen tekee jotain oman osaamisalueensa ulkopuolella tai oman varsinaisen vastuualueensa ulkopuolella, ilman että varsinaisesti olisi siihen kykenevä, on vaarana työn laadun heikkeneminen. Kaikki eivät voi olla hyviä kaikessa ja silloin se joka huutaa kovimmalla äänellä, tai kenellä on eniten karismaa tai vaikutusvaltaa, saattaa saada huonotkin ideansa läpi. Ja jos varsinaista erityisosaamista ei toimistossa ole, niin idean puutteet voivat myös jäädä helposti huomaamatta. Yhtä lailla oikeita osaajia ja tai hyviä ideoita voidaan kyseenalaistaa turhaan; työntekijällä ei välttämättä ole koulutuksen tai kokemuksen tuomaa

arvovaltaa tai organisatoorista käskyvaltaa, jolloin on vaikea saada muut vakuuttuneeksi oman työn erinomaisuudesta. Tämä ilmiö on huomioideni mukaan yleinen varsinkin kilpailtaessa sisäisesti toisia työntekijöitä ”vastaan”.

Osaamista lisäävä mainosalan koulutuksen puute Suomessa on merkittävä ongelma; mainosalan osaaminen on ollut lähinnä ”ilmoitusasia”, alalla voidaan työskennellä täysin ilman mainonnan koulutusta, ja esimerkiksi mainonnan strategista suunnittelua ei Suomessa ole paljoakaan opetettu. Uskon, että koulutuksen avulla edellä mainitut uskottavuusongelmat ja vaikutusvallan väärinkäyttö saataisiin ainakin suurimmilta osin kitkettyä.

Mainostoimistojen työntekijät muodostavat merkittävän osan mainostoimistojen kulurakenteesta. Kun mainostoimisto palkkaa työntekijän, se palkkaa oikeastaan luovaa työtä tuottavan ”koneen” jonka käyttöaste ei kuitenkaan ole kovin korkea. Jotta mainonnan suunnittelija voisi tehdä mahdollisimman hyvää työtä, on hänen hyvä tehdä työtä keskittyneesti saman asian kimpussa, yhdessä muun tiimin kanssa. Ja toisaalta hänen olisi hyvä tehdä mahdollisimman montaa asiakasta samanaikaisesti, jotta väliin jäävät tyhjät tunnit täyttyvät laskutettavalla työllä. Kun työntekijät vielä kukin suunnallaan joutuvat keskittymään eri asioihin, yhteistä aikaa voi olla mahdoton löytää ja kiire astuu vahvasti kuvaan. Tämä ristiriita onkin mainostoimistojohdon suurimpia haasteita: kuinka pitkälle voi yhden työntekijän selkärankaa venyttää sen katkeamatta, milloin on palkattava uutta työvoimaa ja milloin pitää vähentää. Luovien prosessien kannalta työntekijöiden venyminen onkin elintärkeää: ilman ylitöitä monikaan mainostoimisto ei pystyisi tuottamaan laadukasta suunnittelua kireässä aikataulussa.

### **2.3.6 Kommunikaatio, kieli ja terminologia**

Mainostoimistot ovat Suomessa hyvin yleisesti avotoimistoja, joten avoin keskustelu on yleinen kommunikaation muoto. Kommunikointi voi olla myös käytäväkeskusteluja ja muita epämuodollisia tapaamisia, erilaisia viikottaisia, prosessin mukaisia palavereja tai erikseen sovittuja tapaamisia. Sähköpostin ja pikaviestinten lisäksi voi käytössä olla erilaisia ryhmätyöskentelyyn tarkoitettuja kommunikaatiovälineitä.

Kommunikaation vaikuttaa eri projektien päällekkäisyys; tiimin jäsenet voivat kukin olla eri paikassa saman päivän aikana tapaamatta toisiaan. Yhteisen ajan löytyminen voi olla välillä hyvin haasteellista. Samoin kommunikaatiota voi vaikeuttaa hiljaisen paikan löytäminen.

Palaverit ovat yleinen mainostoimistojen työtapana. Palavereja on ainakin kahdenlaisia: tiedonjakopalavereja, joissa keskustellaan siitä, missä mennään ja miten jatketaan, sekä suunnittelupalavereja, joiden aikana tehdään jotain konkreettista suunnittelutyötä isommalla ryhmällä.

Mainostoimistoissa on käytössä ”oma” ammattisanasto. Se pohjautuu monelta osin englanninkielisiin termeihin, ja vain osa on kääntynyt luontevasti suomen kieleen. Termistö on osaltaan sellaista, että sitä käytetään myös muilla (luovilla) aloilla. Osa termeistä on kuitenkin hyvin spesifejä, vain mainostoimistoalalla käytettyjä.

Hankalaksi termistön tekee osan termeistä vakiintumaton käyttö: samoja termejä käytetään tarkoittaessa eri asioita ja toisaalta eri sanoja käytetään tarkoittamaan samoja asioita. Esimerkiksi idea ja konsepti ovat saman asian amerikan-englannin ja englannin-englannin muoto, Suomessa molempia käytetään yleisesti yhdessä ja erikseen (Barry 2012, s. 8).

### **2.3.7 Keskeytykset ja keskittyminen**

Yksi nykyajan suurimpia työhön negatiivisesti vaikuttavia asioita on varmastikin erilaiset keskeytykset ja niiden myötä keskittymisen vaikeus: mainostoimistotyö onkin usein hyvin katkonaista aikataulujen päällekkäisyyksien ja erilaisten adhoc-tarpeiden myötä.

Kalliomäki-Levanto on väitöskirjatyössään tutkinut työnteon keskeytymisen ja katkosten syitä ja niistä selviytymistä: keskeisimmäksi syyksi työn keskeytymiselle nousi ”työssä tietyllä hetkellä tarvittavan tiedon heikko saatavuus”, jossa tarvittava tieto tarkoittaa asiantuntemuksen heikkoa saatavuutta, asiakkaan tarpeiden muuttumista ja asiakastiedon välittymisen hankaluutta sekä tuoteratkaisuun liittyvän täsmällisen tiedon heikkoa saatavuutta. Asiantuntemuksen heikolla saatavuus tarkoittaa eri tavoin katkeavaa suhdetta työhön; työntekijällä ei ole pysyvää jäsenyyttä työryhmässä tai hänellä on määräaikainen työsuhde. (Kalliomäki-Levanto 2009, s. 12–13).

Kalliomäki-Levannon mukaan keskeytykset asettavat haasteen esimiestyölle. Epäjatkuvuuskohdat ja keskeytykset ovat yksittäin tarkasteltuna pieniä, ennakoimattomia ja vaihtuvia, mutta muodostavat kaikki yhteensä suuren kokonaisuuden, jossa kuluu aikaa. Keskeytystä yksittäisenä ja vähäisenä tekijänä otetaan harvoin esille isona asiana esimerkiksi esimiesten tai johdon päätöksentekoa varten, vaikka nimenomaisesti johdon päätökset saavat aikaan tapahtumaketjuja, jotka päättyvät työn keskeytymiseen. (Kalliomäki-Levanto 2009, s. 13–14.)

Spira ja Feintuch (2005) ovat tutkineet erilaisten keskeytysten, kuten sähköpostin ja puhelujen vaikutusta työntekijän ajankäyttöön, ja sitä kautta sen rahalliseen merkitykseen. Tutkimuksen mukaan sen vaikutus oli pelkästään Yhdysvalloissa 588 miljardia dollaria vuodessa. Tutkimuksessa todettiin, että moderni teknologia mahdollistaa työn keskeytymisen sekä työntekijän omasta aloitteesta että toisten aloitteesta, esimerkiksi puhelinoiton tai sähköpostin muodossa. Samoin huomattiin työntekijöiden vaikeus olla reagoimatta esimerkiksi sähköpostiin; suuri osa työntekijöistä avaa sähköpostin heti saapumisilmoituksen huomattessaan. (Spira & Feintuch 2005, 2–3).

Vaikka tutkimus on jo hieman vanha, niin tulosten merkitys tuskin on pienentynyt: tutkimuksen jälkeen tietotyöläisen työtä ovat tulleet keskeyttämään sähköpostin ja puhelimen pirinän lisäksi esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median viestit tietokoneessa, tabletissa ja älypuhelimessa sekä vaikkapa Youtube videoineen.

### **2.3.8 Luovuus ja palkinnot työn keskiössä**

Mainostoimistojen työn keskiössä on siis pitkälti luovuus. Luovuutta mitataan erilaisin mittarein niin yksilö-, kuin toimistotasollakin. Erilaiset mainonnan alan kilpailut ovat yksi keskeisimpiä tällaisia mittareita. Tunnettuja alan kansainvälisiä kilpailuja ovat muun muassa Cannes Lions, New York Festivals ja Epica; Suomessa Vuoden huiput, Voitto, Kultajyvät, Grand One ja Kaiku. Mainonnan toimivuutta mittaavista kilpailuista tunnetuimpia ovat Effie ja Adprofit. Gunn Report laittaa näiden erilaisten kansainvälisten ja kansallisten kilpailujen perusteella eri maat ja toimistot paremmuusjärjestykseen: vuonna 2014 palkituin toimisto oli Ruotsalainen Forsman & Bodenfors ja palkituin maa USA (Gunn Report 2014).

Palkinnot ovat yksi mainosalan työntekijöiden, varsinkin luovien suunnittelijoiden, keskeisimpiä osaamisen mittareita. Yleinen käsitys alalla onkin, että mitä enemmän suunnittelijalla on palkintoja, sitä parempi hän on. Sitä voi olla mahdoton todentaa, mutta palkinnot ovat ainakin yksilön uran kannalta oleellisia: usein ne mahdollistavat pääsyn tekemään isompia asiakkuuksia, isommissa toimistoissa; sillä voitettut palkinnot osoittavat asiakkaille myös toimiston tason.

Markkinointi ja mainonta -lehden teettämän Maine 2014 -tutkimuksen mukaan Suomen neljä luovinta toimistoa vuonna 2014 olivat Hasan & Partners, Bob the Robot, TBWA\Helsinki ja SEK & Grey (Markkinointi ja mainonta, 2014).



# 3.0 Mainostoimistoissa tehdään luovaa työtä

*Ihminen on luova. Ja mainonnan suunnittelijan odotetaan lähtökohtaisesti olevan erityisen luova. Mutta mitä luovuus edes oikeastaan on, mistä se on lähtöisin ja mikä pitää sitä yllä? Miten ihmisen sisäinen luovuus valjastetaan organisaation käyttöön niin, että organisaatio pystyy tuottamaan luovuutta enemmän kuin yhden ihmisen on mahdollista yksin tuottaa? Jotta ymmärtäisimme luovuutta paremmin, sitä pitääkin tarkistella niin yksilön, organisaation kuin johtamisen kannalta. Luovuuden teorioiden mukaan yksilön omat ominaisuudet ovat luovan työn kannalta oleellisia, ja organisaation antama tuki voi voimistaa ja parantaa yksilön luovuutta. Sama yksilö voi olla superluova jossain ympäristössä ja tietyllä tavalla johdettuna, ja toisenlaisessa ympäristössä vaipua keskinkertaiseksi työntekijäksi. Tätä taustaa vasten johtaminen niin yksilön kuin organisaation tasolla on siis yhtälailla avainasemassa luovuuden taustalla.*

### 3.1 Luovuuden määritelmä

Jotta luovuutta voidaan tarkastella, on ensin hyvä miettiä mitä luovuus termi tarkoittaa. Tämän opinnäytteen – ja tietysti mainonnan suunnittelun – puitteissa seuraavat määritelmät tuntuvat erityisen osuvilta: ”Luovuus voidaan määritellä kahden määritteen, omaperäisyyden ja toimivuuden, kautta. Jotta jokin olisi luovaa, sen pitää olla omaperäistä – originaalia – ajattelua. Jos jokin on tavallista ja tunnettua, se ei voi olla omaperäistä tai uudenlaista – eli se ei voi olla luovaa. Ja toisaalta, vaikka jokin olisikin omaperäistä, mutta ei sillä ei ole mitään käyttöä tai arvoa, se ei ole luovaa.” (Runco & Jaeger 2012). Toisin sanoen: ”Luovan idean pitää olla uutta, jotain jota ei aiemmin ole ollut olemassa, ja samalla sen pitää olla jotain erilaista tai kekseliästä. Toiseksi ideoiden pitää olla laadukkaita. Kolmanneksi ideoiden pitää täyttää jokin tarve tai ongelma. Eli idean pitää olla uusi, hyvä ja tarpeellinen ollakseen luova.” (Kaufman & Sternberg 2007, s. 55).

#### 3.1.1 Luovuuden määritelmän ja mainonnan suhde

Mainonta ei ole sinällään taidetta, mutta sen juuret ovat osittain taiteessa. Renessanssin ajan Firenzen taideteokset eivät aina olleet lähtöisin pelkästään taiteilijan luomisen pakosta tai spontaanista itseilmaisusta, vaan ne olivat pääsääntöisesti tilattuja ja ohjattuja töitä, joilla oli jokin tavoite tilaajalleen. Oli siis syntynyt toimintamalli, jossa luova työ syntyi tilattuna, eikä spontaanisti. Professori Mihaly Csikszentmihalyi tulkitseekin, että jotta luovuutta voi olla, pitää olla päämäärä ja luovuutta pitää tukea, esimerkiksi rahallisesti tai ajallisesti. Luovuus ei siis ole yksilöstä lähtevää, vaan se syntyy suhteessa järjestelmään. (Csikszentmihalyi 1996, s. 32–36).

Runco ja Jaeger ovat päätyneet samantyyppiseen ajatukseen: ”voidaan ajatella, että luovuudelle on aina syy, ja sen ainoa tarkoitus on toimia tavoitteiden mukaisesti, eli luovuutta ei ole ilman toimivuutta. Toimivuus voidaankin määritellä arvokkuudeksi, toiminnallisuuden synnyttämäksi arvoksi” (Runco & Jaeger, 2012).

Juuri tästä on kyse mainonnassa; mainonta on olemassa vain, koska se on tilattu, siitä maksetaan ja sillä on päämäärä; sen arvo on sen toimivuudessa: mainonta ei ole luovaa, ellei se ole myös toimivaa.

### 3.2 Luovuus yksilön näkökulmasta

Kozbeltin ym. (2010) mukaan yksilön ideointiprosessin kannalta merkittävänä teoriana voidaan pitää kognitiivista teoriaa, jonka mukaan ideoinnin ajatusprosessi on luovan ihmisen ja luovien saavutusten ytimessä. Sen keskeisiä konsepteja ovat etäiset miellelyhtymät, divergentti ja konvergentti ajattelu, käsitteellinen yhdistely ja laajentaminen, vertauskuvallinen ajattelu, mielikuvitus ja metakognitiivinen prosessi. (Kozbelt ym. 2010, s. 27–28).

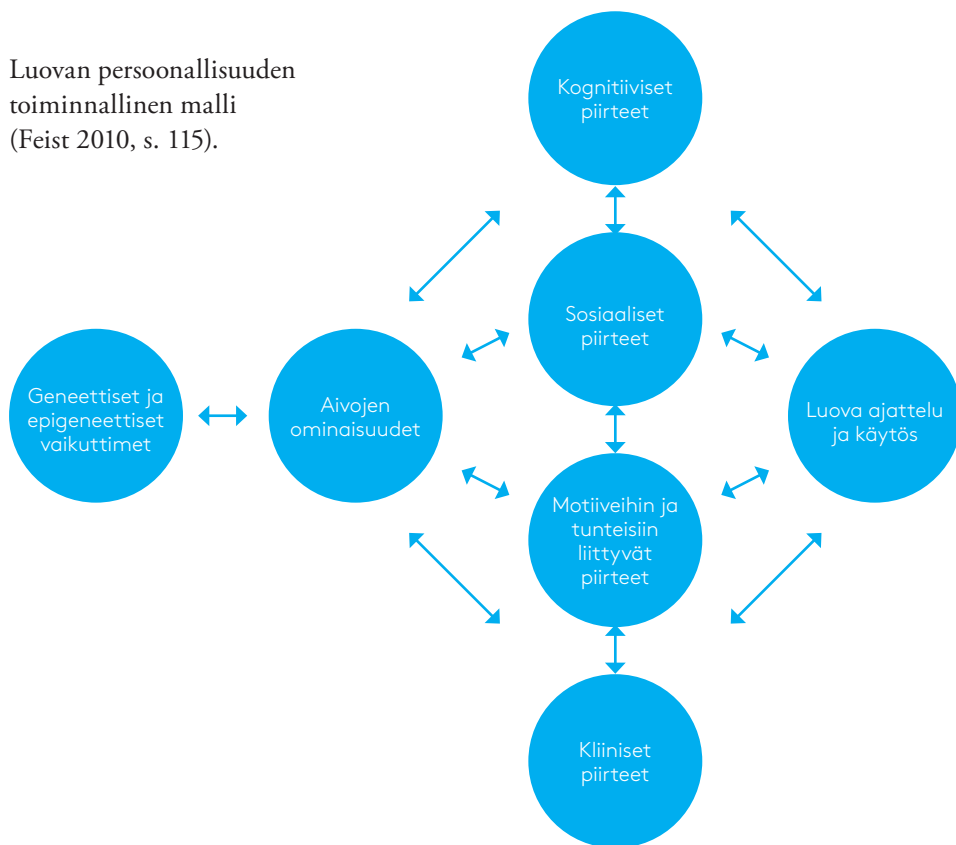
Huuhka (2010) kuvailee divergenttiä ajattelua seuraavasti: ”Divergentti tapa ajatella on vapaa ja ennustamaton: ajatukset ja ideat liikkuvat mielessä vapaasti ja rennosti – aluksi ikään kuin tietoisuuden rajamailla – ja ne huomataan vain puolittain. Hyvinkin selkeinä ja valmiina ne sitten tulevat tietoisuuteen. Usein tämä tapahtuu kun ihminen on unen ja valheen rajamailla.” (Huuhka 2010, s. 76).

Mahonin (2011) mukaan etenkin divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua voidaan pitää mainonnan suunnittelun näkökulmasta kiinnostavana. Mahonin mukaan divergentillä ajattelulla tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa ensin haetaan uusia vanhasta kaavasta poikkeavia ajattelutapoja, jotta löydetään vaihtoehtoisia ideoita; eli ajatellaan ns. laatikon ulkopuolella. Divergentin ajattelun avain on se, ettei ideoiden toimivuutta ja järkevyyttä mietitä saman tien, vaan ideat voivat olla logiikan ja järjen vastaisia. Konvergenttiä ajattelutapaa käyttäen arvioidaan ja verrataan näin syntyneiden ideoiden mahdollista toimivuutta luovan ongelman ratkaisuun. (Mahon 2011, s. 10–11).

Mainostoimiston luovat suunnittelijat ovat yleisesti tunnettuja näistä taidoista: niiden avulla suunnittelija pystyy ideoimaan uutta: yhdistelemällä ja laajentamalla olemassa olevaa, luomaan uutta rajoitteista välittämättä, sekä käyttämällä mielikuvitusta, alitajunnan tehdessä merkittävän osan työstä.

Miten luova ihmisen persoonallisuus sitten eroaa muista, mikä tekee luovasta luovan? Ja miten eri ihmisten luovuus eroaa toisistaan? Luovuutta voidaankin tarkastella yksilön persoonallisuuden kautta. Gregory J. Feistin (2010) mukaan persoonallisuus on uniikki ja suhteellisen pysyvä käyttäytymisen, tunteiden, ajatusten ja motiivien yhdistelmä, joka yksilöi ihmisen ja vaikuttaa luovuuteen. Hänen ihmisen luovuutta kuvaavassa mallissaan geneettiset ja epigeneettiset muuttujat vaikuttavat aivojen ominaisuuksiin. Aivojen ominaisuudet vaikuttavat ihmisen persoonallisuuden luonteenpiirteisiin, kuten kokeilunhaluun, sosiaalisuuteen, motivaatioon ja tunteisiin sekä analyyttisuuteen, ja ne vaikuttavat vuorostaan ihmisen luovaan ajatteluun ja käyttäytymiseen. (Feist 2010, 113–125).

Luovan persoonallisuuden  
toiminnallinen malli  
(Feist 2010, s. 115).



Feistin mukaan erityisen luovat ihmiset myös kieltävät vanhat normit, perinteet ja konservatiiviset ideologiat. Se on hänen mukaansa hyvin linjassa luovuuden määritelmän kanssa: luovuus on osaltaan uuden ja epätavallisen ideointia, ja konservatismi taas arvostaa perinteitä. (Feist 2010, 113–125).

### 3.3 Luovuus mainostoimisto-organisaation näkökulmasta

Luovuuden teoreettisessa tutkimuksessa esitellään useita erilaisia näkökulmia luovuuteen – luovuutta on erilaista ja se toimii eri tilanteissa eri tavalla. Kozbeltin ym. (2010) mukaan ongelman ratkaisun ja kokemuksen näkökulmasta katsottuna tavoitteena on ”löytää luova ratkaisu ongelmaan käyttäen rationaalista prosessia pohjautuen yleiseen kognitiiviseen prosessiin ja erikoisosaamiseen”. Löytämisen näkökulmasta katsottuna ”luovat ihmiset proaktiivisesti tutkien ja osallistuen löytävät ongelman, joka pitää ratkaista” (Kozbelt ym. 2010, s. 27). Nämä molemmat teoriat kuvastavat hyvin mainostoimiston luovan prosessin alkua: vaihteita, joissa asiakkaan ongelmaan tutustutaan tai sitä vasta etsitään.

Mainostoimiston organisaation ja työnkulun näkökulmasta relevanttina voi myös pitää vaihe- ja osaprosessiteoriaa, jonka mukaan ”luovuus kumpuaa erilaisten prosessin vaiheiden ja osien sarjasta, ja siinä voi olla lineaarisia ja toistuvia elementtejä” (Kozbelt ym. 2010, s. 27). Mainostoimiston luovan työn prosessit koostuvat erilaisista työvaiheista ja osista, jotka suoritetaan enemmän ja vähemmän samanlaisina, pääasiassa perätysten.

Mainostoimistoissa tehtävän työn keskiössä on aina lähtökohtaisesti luovuus. Luovuus on se metodi, jolla ratkaistaan asiakkaan ongelma, sillä mainostoimiston luovuus on aina sidottu tavoitteisiin. Luovuus mainostoimistossa on siis määriteltävissä arvon luomiseksi asiakkaalle. Siksi luovuutta myös arvostetaan suuresti: sen avulla mainostoimistossa lunastetaan asiakkaan odotukset. Ja toisaalta ilman luovuutta, joka täyttää tavoitteet, kuka tahansa voisi tehdä (ja tekeekin) arvottomaksi osoittautuvaa ”mainossaastetta”.

Harvardin professori Teresa M. Amabile (1998) on esittänyt teorian yksilön luovuudesta työyhteisössä. Teorian mukaan yksilötasolla luovuus on kolmen komponentin yhdistelmä. Niitä ovat toimialakohtainen asiantuntemus ja taidot, luovuuden kannalta merkittävät (yksilön omat) prosessit ja motivaatio (varsinkin luontainen kiinnostus, nautinnonhalu tai haasteista pitäminen).

Asiantuntemuksella Amabile tarkoittaa kaikkea sitä osaamista, joka työntekijällä on oman työnkuvansa osalta. Luova ajattelutaito taas tarkoittaa sitä, miten työntekijä lähestyy ongelmia ja ratkaisuja, eli työntekijän kykyä yhdistää olemassa olevia ideoita uusiksi kokonaisuuksiksi. Amabilen mukaan luova ajattelutaito ja asiantuntemus ovat yksilön käytössä olevia raaka-aineita, mutta motivaatio määrittelee sen, mitä ihminen oikeasti tekee; ilman motivaatiota ihminen ei tee mitään. (Amabile 1998).

Amabilen mukaan motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Ulkoisella tarkoitetaan keppiä tai porkkanaa, joka pakottaa ihmisen tekemään työnsä, jotta välttää rangaistuksen tai saa jotain etua itselleen, esimerkiksi rahaa. Tällainen ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan Amabilen mukaan synnytä ihmisessä intohimoa työhönsä; se ei tee työstä taianomaisesti kiinnostavaa, jos sitä pidetään muutoin tylsänä. Sisäisesti motivoituneet ihmiset, eli ne joilla on intohimoa ja kiinnostusta, haluavat haasteita ja nauttivat työstään. Työ itsessään on motivoivaa. Amabilen mukaan sisäinen motivaatio voidaankin määritellä seuraavasti: ”ihmiset ovat luovimmillaan kun he tuntevat olevansa motivoituneita työn tuottaman mielihyvän, haasteiden ja mielenkiintoisuuden vuoksi, eivätkä ulkoisten paineiden vuoksi.” (Amabile 1998, s. 77–79).

Luovuuden pitäisi olla suurimmillaan kun sisäisesti motivoitunut yksilö, jolla on paljon toimialakohtaista osaamista sekä erinomaiset taidot luovassa ajattelussa, työskentelee ympäristössä joka tukee suuresti luovuutta. (Amabile 2012, s. 3).

Omien havaintojeni mukaan tämä teoria toteutuu mainostoimistossa. Toimialakohtainen osaaminen, kuten erilaisten ohjelmistojen osaaminen antaa hyvän perustan luovuudelle. Kun moni asia tulee selkärangasta, ja tietää mitä osaa, on helpompi myös toteuttaa ideat. Luova ajattelukykykin voidaan katsoa tietyllä tavalla osaksi toimialakohtaista osaamista, sillä mainostoimistossa ajattelutyö on kuitenkin suunnittelun keskiössä.

Olen myös alan teorioiden kanssa samaa mieltä siitä, että luovan työn tasoon vaikuttaa erittäin vahvasti sisäisen motivaation taso. Jos asiakas tai työtehtävät koetaan kiinnostavaksi ja sopivan haasteelliseksi, on niiden parissa työskentely motivoivaa ja annettava työpanos yleensä vahva. Jos taas käsillä oleva työ tuntuu rutiininomaiselta tai muutoin epämotivoivalta, on työpanos ja siitä johtuen myös työn tulos usein huomattavasti heikompi. Raha on enintään parhaiden työntekijöiden lisähouduttelukeino, sillä työpaikkaa vaihdettaessa toimiston asiakkuudet merkitsevät usein paljon enemmän.

Samoin ympäristön eli organisaation vaikutus on suuri, ja vaikka mainostoimisto lähtökohtaisesti tukee luovuutta (koska luovuus on se toiminnan ytimessä), niin eri organisaatioissa on väistämättä eroa. Seuraavissa kappaleissa keskitytäänkin yksittäisen suunnittelijan motivaatioon ja sen johtamiseen, sekä siihen, mikä määrittelee luovan organisaation ja miten niitä johdetaan?

### 3.4 Luovan yksilön motivaation johtaminen

Amabilen mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen on johdolle helpoin tapa parantaa yksilön luovuutta. Siihen vaikuttavat kuusi eri tekijää: haasteet, vapaus, resurssit, työryhmän ominaisuudet, työnjohdollinen rohkaisu ja organisaation tuki. (Amabile 1998, s. 79–80).

Haasteilla Amabile tarkoittaa työntekijälle annettavien työtehtävien mitoittamista työntekijän taitojen ja kiinnostuksen mukaisesti. Työtehtävä ei saa olla liian helppo tai mitätön, eikä toisaalta myöskään liian vaativa. Johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tietää ja tuntea työntekijänsä niin hyvin, että oikeat tehtävät annetaan oikeille työntekijöille. (Amabile 1998, s. 81).

Vapaudella Amabile tarkoittaa työntekijän vapautta päättää keinoista miten asetettu tavoite saavutetaan; eli vapautta päättää prosesseista, mutta ei maalista johon tähdätään. Jos työntekijä saa itse päättää miten lähestyä käsillä olevaa ongelmaa, hän saa käyttöönsä myös koko luovan ajattelutaitonsa ja asiantuntemuksensa. Motivaatiota tuhoavia tekijöitä ovat haasteen tavoitteiden jatkuva muutos tai valheellinen vapauden tunne; vapaus päättää prosesseista on vain puheissa, ei teoissa. (Amabile 1998, s. 81–82).

Samantyyppisiä ajatuksia ovat esittäneet tutkijat Jennifer M. George ja Jing Zhou (2001), sekä Feist (2010). Feistin mukaan avoin kokeilunhalu on yksi luovan ihmisen luonteenpiirteistä. Kokeilunhaluiset persoonallisuudet ovat luovimmillaan kun annetut tehtävät on avoimia ja eikä liian tarkoin määriteltyjä (George & Zhou 2001); eli toisen sanoen kokeilunhaluiset ihmiset eivät ole luovia kaikissa ympäristöissä, vaan he ovat luovimmillaan ei-strukturoidussa ympäristössä (Feist 2010, s. 121).

Mainostoimiston luovien prosessien kannalta tätä näkökulmaa voidaan pitää erityisen tärkeänä. Luovuutta pitää siis kaitsia niin, että luovan prosessin välietapit saavutetaan, mutta etappien välissä ei pidä liikaa ohjata tekemistä, vaan ne voivat olla strukturoimattomia ja epämääräisiä.

Resursseilla Amabile tarkoittaa lähinnä rahaa ja aikaa. Ajalla on suuri merkitys luovuudelle, sillä luovuus ottaa aikansa. Ellei johto varaa aikaa erilaisten luovien ratkaisujen etsimisille, se on itse asiassa luovan työn esteenä. Sopivan pituinen aika luovalle työlle luo myös sopivasti painetta luovan työn tekijälle. Valheelliset aikarajat aiheuttavat luottamuksen menettämisen ja liian kireä aikataulu aiheuttaa loppuun palamista; ja molemmat vähentävät myös motivaatiota. Myös fyysisistä tilaa voidaan tarkistella resurssina, mutta fyysisen tilan merkitys luovuudelle on

huomattavasti vähäisempi kuin töiden haasteiden oikealla mitoittamisella sekä vapaudella valita omat työtapansa. (Amabile 1998, s. 82)

Amabilen mukaan työryhmän jäsenten erilaiset ominaisuudet vaikuttavat luovuuteen, sillä ihmisten erilainen asiantuntemus ja ajattelutapa vaikuttavat ideoiden kehittymiseen odottamattomalla ja käyttökelpoisella tavalla. Mutta jäsenten erilaiset taustat eivät ole ainoa vaikuttava tekijä: ensinnäkin jäsenten pitää jakaa yhteinen innostus tiimin tavoitteesta. Toiseksi tiimin jäsenten pitää näyttää toisilleen olevansa valmiita auttamaan toisensa vaikeiden hetkien yli. Ja kolmanneksi tiimin jäsenten tulee tunnistaa ja kunnioittaa toistensa osaamista. Oikeanlaisen tiimin muodostaminen onkin yksi johtajan suurimmista luovuuteen vaikuttavista haasteista. Yksi pahimmista virheistä on muodostaa samoin ajattelevien tiimi, jolloin kaikki ovat samaa mieltä kaikesta, eikä kehitystä tapahdu. (Amabile 1998, s. 82–83).

Työnjohdollisella rohkaisulla tarkoitetaan Amabilen mukaan yksinkertaisesti sitä, että muistetaan kiittää ja kehua onnistumisista. Julkiset kehut ja kiitokset projektin aikana ovat usein motivoivampia kuin esimerkiksi projektin lopussa annettu erillinen bonus. Samoin johdon suhtautuminen työntekijän tekemiin (luoviin tai innovatiivisiin) ehdotuksiin pitää olla myönteinen. Johtajan tehtävä ei ole etsiä niistä heti mahdollisia vikoja, vaan antaa tukea projektille. Samoin epäonnistumisen hetkellä pitää muistaa antaa tukensa, eikä rangaista; rankaisemalla varmistaa vain, että työntekijä ei enää edes yritä jotain uutta tai luovaa. Vaikka epäonnistuminen ei olekaan sinällään hyvä juttu, niin on yhtä tarpeellista tietää mikä ei toimi kuin mikä toimii. (Amabile 1998, s.83–84).

Organisaation tuella Amabile tarkoittaa luovuuden arvostuksen nostamista etusijalle koko organisaation tasolla. Organisaation prosessit rakennetaan luovuutta tukien, luovuudesta palkitaan ja erilaiset yrityksen sisäpoliittiset esteet, kuten juoruaminen, politikointi ja sisäiset taistelut poistetaan. Yhteistyön ja tiedon jakamisen kulttuuri koko yrityksessä parantaa kolmea luovuuden komponenttia, asiantuntemusta kun tietoa jaetaan, luovaa ajattelutaitoa kun tehdään yhteistyötä ja motivaatiota kun aikaa ei käytetä sisäisiin ristiriitoihin vaan työn yhdessä eteenpäin viemiseen. (Amabile 1998, s. 84).



Griffinin ja Morrisonin (2010) mukaan sisäisen motivaation ajama ihminen tekee asioita, koska haluaa, halu toimii riittävänä motivaationa. Ulkoisen motivaation ajama ihminen tekee työnsä ulkoisen hyödykkeen toivossa, hyödyke voi olla rahaa, palkintoja tai ulkoista arvostusta. Ulkoinen motivaatio voi antaa vaaditun ylimääräisen energian, jotta ihminen saa jotain suurta ja hienoa aikaiseksi. Sisäisen motivaation pitää kuitenkin olla määräävässä asemassa. Mutta vaikka luovuus on sisäisen motivaation tulos, niin sitä arvioidaan ulkopuolelta, sillä luovuus on sosiaalinen ilmiö. (Griffin & Morrison 2010, s. 10).

### 3.5 Mainostoimisto – luova asiantuntijaorganisaatio

Filosofian tohtori Maisa Huuhkan (2010) mukaan luova asiantuntijaorganisaatio toimii jäseniensä, eli luovien osaajien ja asiantuntijoiden lahjakkuuden varassa. Sen toiminta ja menestyminen edellyttää henkilöstöltä vahvaa motivaatiota ja sitoutumista, huippuosaamista sekä yhteisen tavoitteen mukaisia yksilösuorituksia; on tärkeää, että ihmiset itse haluavat antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. Motivoituneina luovat osaajat pyrkivät aina parhaimpaansa, he ovat mukana täysin ja tunteella. Organisaation etu koetaan omana etuna, onnistuminen omana onnistumisena, työyhteisö ja kollegat oman perheen kaltaisena. Yhteinen visio ja tavoitteet, joihin on sitouduttu, koetaan inspiroivana ja tärkeinä, omien tavoitteiden ja päämäärien kaltaisina. Omasta organisaatiosta ja sen menestymisestä ollaan aidosti ylpeitä. (Huuhka 2010, s. 37–39).

Mainostoimisto on yhdeltä kantilta katsottuna luova asiantuntijaorganisaatio: se toimii luovien osaajien ja asiantuntijoiden varassa ja sen tuote on analyyttisen ajattelun, liiketoimintaosaamisen ja luovan osaamisen yhdistelmä. Toisaalta se toimii aivan kuten mikä tahansa muu liiketoimintaa harjoittava taho, mutta sen toimintaa ohjaa montaa muuta alaa selkeämmin talouden kehitys: taloudellisesti haastavina aikoina mainontaan ja markkinointiin käytettävät budjetit yleensä pienenevät nopeasti, eikä mainostoimistolla ole liiketoimintaa ilman asiakkaita, jotka tilaavat siltä palveluita.

Moni mainostoimiston toimitusjohtaja toki haluaa nähdä toimistonsa asiakasyrityksensä kumppanina sen kaikessa liiketoiminnassa, jonka tuloksellisuuteen mainostoimisto pystyy positiivisesti vaikuttamaan. Ja vaikka asiakkaan näkökulmasta mainostoimiston tehtävä on palvella ja kasvattaa asiakasyrityksen bisnestä, niin erinomainen mainonta (joka ei synny ilman luovuutta) on kuitenkin mainostoimiston työn keskiössä, ilman luovuutta mainostoimistolla ei olisi sellaisenaan sijaa liike-elämässä.

### **3.5.1 Mainostoimiston johtaminen**

Yrityksen johtamismalleja on varmastikin yhtä monenlaisia kuin on johtajiakin. Luovan asiantuntijaorganisaation (ja erityisesti mainostoimiston) kannalta niitä on hyvä tarkastella kahdelta kantilta: Ensinnäkin Huuhkan kuvaileman vanhankantaisen newtonilaisen johtamismallin kannalta, jonka tunnusmerkkejä ovat varmuuden ja ennustettavuuden korostaminen, hierarkkinen, byrokraattinen organisaatiomalli ja jäykät rakenteet, raskas kontrolli, työn toimintaperusteinen sirpaloituminen, kilpailu ja tehokkuus. Työntekijät ovat tuotannon passiivisia osia, ja toiminta tapahtuu ylhäältä alaspäin. (Huuhka, 2010 s. 16, 26).

Huuhkan mukaan tällainen johtaminen ei kuitenkaan toimi luovassa asiantuntijaorganisaatiossa – luovan yksilön omat tarpeet jäävät tällaisessa organisaatiossa huomiotta. Luova organisaatio vaatiikin uudenlaisen lähestymisen johtamiseen; luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus suuntautuu ja painottuu visioiden luomiseen, henkilöstön inspiroimiseen ja motivoimiseen, organisaation arvонуontiin, peruspäämäärien pohtimiseen ja organisaation kulttuurin kehittämiseen. (Huuhka 2010, s. 37)

Mainostoimistoissa on havaintojeni mukaan käytössä useimmiten näiden kahden mallin yhdistelmä: newtonilaisesta johtamismallista on otettu mukaan varmuus ja ennustettavuus, kontrolli, sirpaloituminen, kilpailu sekä tehokkuus. Usein pyrkimyksenä on kuitenkin myös motivoida ja inspiroida henkilöstöä, organisaation arvонуontiin panostetaan ja organisaation kulttuuria kehitetään.

Mainostoimiston budjetointi perustuu usein erilaisiin ennusteisiin mahdollisista asiakastöiden tilauksista, se on eräänlainen edellisten vuosien laskutukseen ja tulevaisuuden arviointiin perustuva arvausleikki. Sillä on kuitenkin lähtökohtaisesti huonot mahdollisuudet toteutua sellaisenaan, sillä nykypäivänä asiakkaiden toimintaa leimaa lähes täysi ennakoinnin mahdottomuus. Budjetoinnilla kuitenkin haetaan jonkinlaista ennustettavuutta ja varmuutta toiminnan jatkumiselle.

Työntekijöiden työtunteja seurataan tarkasti, vaikka tuntikirjaukset ja raportoinnit ovat monen työntekijän inholistojen kärkisijoilla. Mainostoimistossa johtajia on usealla tasolla, ja heidän määräysvaltansa on usein toisiinsa nähden sekavaa ja ristiriitaista – usein se, jolla on isoin ego tai työkavereiden tuki, on etusijalla. Työ on parhaimmillaankin sirpaloitunutta, ja jokainen työntekijä joutuu tekemään samanaikaisesti useaa asiakkuutta ja asiakasprojektia. Runsaat palaverit, puhelut ja sähköpostit sekä erilaiset sisäisen kehittämisen projektit hajottavat päivän kulkua entisestään.

Lisäksi mainostoimiston työ perustuu usein joko sisäiseen tai ulkoiseen kilpailuun ja jokainen työ on näyte kunkin toimiston ja suunnittelijan sen hetkisestä osaamisesta. Onnistumiset ja epäonnistumiset mitataan toisten toimistojen ja oman henkilökunnan osaamista vasten, yksilön tai tiimin osaamista mitataan jopa koko maailman huippujen osaamiseen vasten. Lisäksi taustalla kummittelee aina voimakas tehokkuuden vaatimus: kuukausittain tai vuosittain seurattavat talouden tilan muutokset, projekteista saadut tuntikohtaiset hinnat ja työntekijän kuukausittain taloon tuoma myyntikate ovat vain muutama esimerkki toimistojen tehokkuusajattelun ilmentymistä.

Passiivisia palapelin osia työntekijät eivät kuitenkaan ole, vaan työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus määrittelee pitkälti sen, mitä ja miten mikin työ itsessään suoritetaan. Työnteko on usein myös hyvin vapaamuotoista: mainostoimistoissa harvemmin tuijotetaan työn suorittamisen fyysistä paikkaa, ja työajat ovat hyvin joustavia – kun on kiire, niin töitä tehdään pitkään ja kun on vähemmän töitä ei työpaikalla tarvitse olla ”turhanpanttina” esittämässä työntekoa. Mainostoimistoissa on myös lupa pitää hauskaa: hyväntuulinen keskustelu ja nauru kuuluvat olennaisena osana hyvin johdetun toimiston äänimaailmaan.

Huuhkan (2010) mukaan huono johtajuus tuhoaa nopeasti ja monin tavoin luovan organisaation briljanssin (Huuhka 2010, s. 38). On tärkeää, että organisaation työilmapiiri on luovuutta tukeva, sillä organisaation epäluovuus ja sopeutumattomuus ovat todellisia vaaran merkkejä: tällainen organisaatio tekee kuolemaa (Huuhka 2010, s. 74). Inspiroimalla ja motivoimalla henkilöstönsä saa johtaja sen yltämään jatkuvasti loistaviin tuloksiin: ihmiset johtavat itse itseään. Johtaja toimii kuin valmentaja, hän synnyttää johdettavissa motivaation, yhteisen vastuuntunnon, yhteisen tarkoituksen ja päämäärän, sekä saa aikaan sitoutumisen. Samoin johtaja pitää huolen siitä, että henkilöstö tietää organisaation tavoitteet ja hän fokusoi organisaation resursseja niin, että edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle ovat olemassa. (Huuhka 2010, s. 21).

Yksi luovan työn johtamisen filosofinen suuntaus on transformatiivinen johtaminen. Huuhkan mukaan tässä johtamisfilosofiassa olennaista on henkilökunnan arvojen mukainen toimiminen: valitsemalla tarkoituksia ja visioita, jotka rakentuvat henkilöstön avainarvoille, hän vapauttaa organisaationsa kollektiivisen energian, ja voi suunnata sen yhteiseen päämäärään. Näin saadaan aikaiseksi vaikuttavuutta ja tuloksia. Tällainen johtaja myös voimaannuttaa henkilöstönsä rohkaisemalla ja kehittämällä sitä. Organisaatio vapautuu muodollisesta johtajuudesta ja organisaation motivaatio ja luovuus stimuloituu. Transformatiiviset johtajat ovat sitoutuneita ja vaikeissakin tilanteissa neuvottelukykyisiä. He johtavat motivoimalla ja tarjoavat vahvaa tukea henkilöstölle. He kykenevät myös pitämään yllä organisaatiota ohjaavaa visiota. (Huuhka 2010 s. 21).

Huuhkan (2010) mukaan Beairsto (1997) on määritellyt adhokraattisen luovan johtamisfilosofian, osana transformatiivista johtamista, seuraavasti: ”Luovassa johtamisessa on hyvin vähän muodollisuutta ja perinteistä patriarkaalista ohjausta. Sen ydinkysymyksiä sen sijaan on, miten saada organisaatiossa aikaan yhteistyötä ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Suunnittelulle, päätöksenteolle ja toiminnalle annetaan maksimaalinen vapaus, yksilöllisiä eroavaisuuksia ja myös ristiriitaisia näkemyksiä sallitaan, jopa arvostetaan. Tällainen johtaminen saa aikaan kehittävää, kannustavaa ja tuloksekasta yhteistyötä, jossa henkilöstön luova potentiaali on käytössä kokonaisvaltaisesti. Luovalle johtajalle keskeisen tärkeää on tunneäly ja kyvykyys ihmissuhdeasioissa: vain ihmissuhdetaidoiltaan erinomainen johtaja saa luovat asiantuntijat toimimaan joustavasti yhteistyössä.” (ks. Huuhka 2010, s. 23).

Huuhkan (2010) mukaan organisaatiota johdetaan visiolla. Huuhka lainaa Bennisistä & Nanusta (1986) joiden mukaan ”visio on näkemys organisaation realistisesta, uskottavasta ja kiinnostavasta tulevaisuudesta: nykytilannetta jollain tavalla paremmasta tilanteesta. Inspiroiva visio siitä, mitä organisaatio voisi olla, stimuloi ihmisten motivaation ja luovuuden, saa aikaan vahvan sitoutumisen ja mobilisoi sitten organisaation tätä uutta näkemystä vastaavaan muutokseen. Johtajan intensiteetti on todellinen magneetti.” (ks. Huuhka 2010, s. 59).

Huuhkan mukaa pätevä päällikkö pystyy pitämään organisaation toiminnassa ja ihmiset työnsä äärellä. Parhaimmillaan hän hoitaa tehtävänsä niin, että työtä tehdään tuottavasti, tehokkaasti, aikataulun mukaisesti ja laadusta tinkimättä. Johtaja sen sijaan kykenee inspiroimaan ja motivoimaan ihmiset. Hyvä johtaja luo myös onnistumisen vision, ja hän saa ihmiset tämän vision taakse, työskentelemään sen suuntaisesti. Kun ihmiset kokevat merkittävyyden tunnetta työssään, kasvattaa tämä työmotivaatiota, sitoutumista ja työmoraaalia (Huuhka, 2010 s. 59–60).

### 3.5.2 Itsensä johtaminen luovassa työssä

Huuhkan mukaan visionääriset johtajat sytyttävät ja energisoivat henkilöstönsä sekä rohkaisevat ja kehittävät sitä. He saavat ihmiset toimimaan, johtamaan itse itseään. Parhaat johtajat pystyvät siis kehittämään johtajuutta myös johdettavissaan. (Huuhka 2010, s.60). Hyvä, visionäärinen johtajuus sytyttää ja inspiroi organisaation, saa sen jäsenet uskomaan yhteiseen tavoitteeseen ja luottamaan itseensä sitä kohti pyrittäessä. Visionäärinen johtajuus parhaimmillaan motivoi organisaatiossa toimivat itse haluamaan osaamisensa antamista organisaation hyväksi ja jatkuvasti ylittämään itsensä yhteiseksi koetun vision saavuttamiseksi (Huuhka 2010, s. 61).

Johtajuutta voidaan siis käsitellä myös itsensä johtamisen kautta. Griffinin ja Morrisonin mukaan John Flawellin vuonna 1979 lanseeraama käsite metakognitio tarjoaa teoreettisen kehyksen sille, että mainostoimiston luovat suunnittelijat pystyvät sekä ymmärtämään että johtamaan omaa luovuuttaan. He tietävät omat kykynsä ja pystyvät muuntamaan omat ajattelutapansa yksittäisen projektin tarpeisiin. (Griffin & Morrison 2010, s. 15–16).

Metakognitio kuvailee, kuinka voimme hyödyntää omaa ymmärrystämme siitä, mitä me ajattelemme ja miten me mentaalisesti valvomme kognitiivisen, eli ajatuksellisen maalin saavuttamista (Griffin & Morrison 2010, s. 15).

Griffin ja Morrison lainaavat Flawellia, jonka mukaan ”metakognitiivinen tieto sisältää pääasiassa tietoa tai uskomuksia siitä, mitkä tekijät tai muuttujat vaikuttavat ja vuorovaikuttavat toisiinsa milläkin tavalla vaikuttaen kognitiivisten hankkeiden kulkuun ja tulokseen.”. Flawell on määritellyt kolme eri metakognitiivisen tiedon kategoriaa; ne edustavat eri tapoja, joilla yksilä voi ohjata omaa ajatteluaan jotta se palvelee heidän päämääriään. (ks. Griffin & Morrison 2010, s. 16).

1. Persoona: tiedot ja käsitykset itsestään ajattelijana ja tekijänä
2. Tehtävä: tieto tehtävästä, siihen käytettävissä olevista resursseista ja sen suorittamiseksi vaadittavista ponnistuksista.
3. Strategia: tiedot erilaisista toimintasuunnitelmista (suuremman kuvan muodostaminen, mitä pitää kaikkineen tehdä, jotta kokonaistavoite saavutetaan)

Griffinin ja Morrisonin mukaan kaikkia kolmea kategoriaa voidaan soveltaa luoviin suunnittelijoihin; he tietävät mihin he pystyvät ja missä ovat hyviä. He voivat käyttää olemassa olevaa tietoaan uusien asiakkaiden tekemisessä käyttämällä esimerkiksi ratkaisua, joka on havaittu hyväksi edellisten kampanjoiden aikana tai vaikkapa aiemmin omaksuttua toimialakohtaista tietoa. (Griffin & Morrison 2010, s. 16–17).

Mainostoimiston ydinosajista luovat suunnittelijat varmastikin osaltaan arvostavat edellä kuvailtua transformatiivista johtamistapaa. Kun oma osaaminen ja näkemys on arvokkaaksi tunnustettua pääomaa yritykselle, on motivoivaa myös antaa se yrityksen käyttöön. Jos toisaalta yritys ei arvosta luovan suunnittelijan näkemystä tai anna sille arvoa, motivaatio tehdä parasta mahdollista työtä laskee. Kun luovuudella annetaan organisaatiossa suuri merkitys, se merkitys annetaan silloin myös luovan työn tekijälle – sen myötä myös vastuu onnistumisesta on luonnostaan työntekijällä – hän antaa parhaan mahdollisen panoksensa työlle.

### **3.5.3 Kun luovuus kohtaa käytännön**

Mainostoimistoissa toimii myös työntekijöitä, joiden tekemisen fokus ei ole varsinaisesti luovuudessa, vaan työn järjestämisessä tai vaikkapa myyntityössä. Eli vaikka mainostoimisto on pääpiirteiltään luova organisaatio, sen kaikki työntekijät eivät lähtökohtaisesti ole luovia. Heidän työtään määrittelee ennemminkin kontrolli ja ennustettavuus. Kysymykseksi jää, voiko tästä huolimatta luovaa organisaatiota johtaa yhtenäisellä tavalla? Huuhkan mukaan kun on vaikeaa – jopa mahdotonta – sovittaa transformatiivista johtamisfilosofiaa organisaatioon, jonka toimintatapa perustuu ensisijaisesti kontrolliin, varmuuteen ja ennustettavuuteen (Huuhka 2010, s. 23).

Kun asiakkuusjohtaja johtaa luovaa (osa)organisaatiota, syntyy helposti ristiriita, kun tiimin eri jäseniä ohjaavat erilaiset motiivit. Siinä missä niin sanottu luova tiimi halua saada aikaiseksi jotain uutta, erilaista ja toimivaa, voi asiakkuusjohtajan motiivina olla myynnin helppous ja varmuus (ennustettavuus), tai vaikkapa sellainen mainonnan konsepti, jonka tuotannon arvosta suuri osa jää mainostoimistoon (kontrolli).

On siis mahdollista, että vaikka mainostoimistossa olisi vaikka kuinka selkeä luovan työn laatua parantava organisointi, säännöstö tai työnkulku, niin yksittäisten jäsenien henkilökohtaiset motiivit ja tavoitteen voivat kumota johdon tavoitteet. Professori Ralph D. Stacey (1996) mukaan organisaatioissa onkin usein eräänlainen varjoverkosto ja säännöstö, joka toimii virallisen organisaation rinnalla. Siinä missä virallinen verkosto toimii yhteisten sääntöjen pohjalta, ja sen tarkoituksena on organisaation selviytyminen; varjoverkosto toimii paikallisesti, omien sääntöjensä ja motiiviansa pohjalta. (Stacey 1996, 25–27).

Samaa ilmiötä voidaan ajatella myös kvanttijohtamisen näkökulmasta, jonka filosofia Huuhkan mukaan ”perustuu siihen, että organisaatiot – kuten kaikki muukin maailmassa – toimivat kvanttifysiikan lainalaisuuksien mukaan. Organisaatioiden tasolla ja niiden todellisuudessa jokaisen henkilön toiminta vaikuttaa jatkuvasti kaikkiin organisaatiossa toimiviin ja heidän toimintaansa” (Huuhka 2010 s. 25). Mainostoimistot ovat ainakin pääosiltaan luovia organisaatioita, joissa luovat yksilöt suunnittelevat luovaa työtä. Jotta työn tulokset olisivat mahdollisimman hyviä, eli luovia, on sitä toteuttamassa olevan organisaation johdon tuettava sekä motivoitava työntekijöitään tarjoamalla luovuutta tukevan yrityskulttuurin. Kaikki vaikuttaa siis kaikkeen.





# 4.0 Johdanto mainostoimiston luovaan prosessiin

*Mainostoimiston toiminta voidaan jakaa kolmeen toimintoon: luovaan suunnitteluun, tuotantoon ja tukitoimintoihin; kuten myynti ja johtaminen. Jokaisella näistä toiminnoista on omat työtapansa ja käytäntönsä (eli prosessit), ja jokaisen toiminnon työtavat ja käytännöt vaikuttavat toisten toimintojen työtapoihin ja käytäntöihin.*

*Samoin jokaisella yksilöllä on omat työtapansa, ja toimiston työtavat ja käytännöt vaikuttavat yksilön työtapoihin ja päinvastoin – toimiston yhteiset prosessit joko toimivat, tai eivät toimi yksilöiden toiminnan seurauksena.*

*Luovan suunnittelun kannalta on keskeistä, miten toimiston työtavat vaikuttavat yksilön luoviin prosesseihin, eli ovatko toimiston työtavat luonteeltaan sellaisia, jotka tukevat yksilön luovuutta mainontaa suunniteltaessa. Toimisto voi siis tukea yksilön ja tiimin työskentelyä suunnittelemalla ja ylläpitämällä sellaisia työtapoja, jotka edistävät luovaa suunnittelutyötä. Nämä työtavat muodostavat mainostoimiston luovan prosessin.*

## 4.1 Yksilön luova prosessi mainostoimistoympäristössä

Mainostoimiston luovat suunnittelijat toimivat siis organisaation prosessien mukaan, mutta heidän oma luovuutensa perustuu omaan henkilökohtaiseen luovaan prosessiin. Yksilöiden prosesseissa on löydettävissä kuitenkin paljon keskinäisiä samankaltaisuuksia, ja näitä samankaltaisuuksia organisaation prosessien pitää siis tukea; onhan oletettavaa, että jos yksilön luova prosessi toimii mahdollisimman hyvin, myös tulokset ovat parempia kuin jos luova prosessi toimii huonosti.

Sir John Hegarty, yksi Saatchi & Saatchi-, TBWA- ja Bartle Bogle Hegarty -mainostoimistojen perustajista ja mainosalan tunnetuimmista nimistä koko maailmassa, on määritellyt luovuuden ja (yksilön) luovan prosessin suhteen seuraavasti: ”Prosessin tarkoitus on luoda järjestystä kaaokseen. Luovuus on kaaoksen aikaansaamista järjestyksen luomiseksi. Ne ovat spektrin molemmat päät” (Hegarty 2011, s. 28). Tätä voidaan pitää ohjenuorana myös koko mainonnan suunnittelun luovaa prosessin kaarta tutkittaessa – toisaalta on oltava järjestys ja toisaalta mahdollisuus kaaokselle.

## 4.2 Mainostoimiston prosessit

Vaikka mainostoimisto on luova organisaatio, niin siellä tehty työ ei läheskään aina ole luovaa. Työ koostuu useimmiten erilaisista asiakasprojekteista, joilla on selkeä alku ja loppu. Koko projektin ajan sitä kuljetaan erilaisten prosessien läpi: projekti viedään erilaisiin järjestelmiin, sille annetaan projektinumero, tehdystä työstä laskutetaan, se tallennetaan ja arkistoidaan. Kaikki nämä prosessit ovat ei-luovia ja niitä tehtäessä on varmastikin hyvä seurata mahdollisimman paljon yhteisesti sovittua tekotapaa: näin arkistot pysyvät järjestyksessä ja laskutus toimii ajallaan. Näiden prosessien tehtävä on tukea varsinaista työtä, eli mainonnan suunnittelua ja toteutusta.

#### **4.2.1 Mainostoimiston tuotantoprosessit**

Mainostoimiston luovan työn prosessit voidaan jakaa kahteen: suunnitteluprosessit, jotka alkavat asiakkaan toimeksiannosta ja päättyvät presentaatioon, sekä tuotantoprosessit, jotka alkavat nekin toimeksiannosta ja päättyvät valmiiseen mainonnalliseen suoritteeseen. Jälkimmäinen prosessi on usein suora jatkumo edelliselle: presentoitu työ hyväksytään ja viedään tuotantoprosessin läpi.

Näiden prosessien välillä on kuitenkin suuri ajatuksellinen ero: ensin mainitussa prosessissa tekemistä leimaa epävarmuus siitä, tehdäänkö suunnittelun pohjalta koskaan mitään konkreettista. Jälkimmäisen kohdalla tekemisen haasteena on asiakkaalle esitetyn mainonnallisen ajatuksen toteutuminen lopullisessa tuotteessa, mahdollisimman hyvin ja toimivasti, kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Ensimmäinen prosessi on siis lupauksen tekemistä, jälkimmäinen lunastamista. Ja kun ensimmäinen prosessi on enemmän koko tiimin ajattelutyön tulos, niin jälkimmäinen prosessi on sen työntekijöiden oman vastuualueen taidon osoitus. Siihen myös vaikuttaa useampi ulkopuolinen taho, kuten alihankkijat: valokuvaajat, tuotantoyhtiöt, kuvittajat tai vaikkapa näyttelijät.

Samoin tuotantoprosessiin vaikuttaa usein myös asiakkaan matkan varrella muuttunut tilanne. Ei ole harvinaista, että presentoitu työ hyväksytään, mutta sitä ei koskaan sellaisenaan toteuteta, vaan esimerkiksi matkan varrella muuttunut budjetti tai muu tekijä vaikuttaa toteutettavaan työhön niin paljon, että se ei ole enää olemukseltaan sama.

#### **4.2.2 Varsinainen suunnitteluprosessi eli mainostoimiston luova prosessi**

Tämän opinnäytteen keskeinen käsite, mainostoimiston luova prosessi, tarkoittaa siis suunnitteluprosessia, joka alkaa asiakkaan toimeksiannosta ja päättyy toimiston esitykseen ehdotetuista toimenpiteistä. Asiakkaan toimeksiannon keskiössä on asiakkaan ongelma; liiketoiminnallinen tai viestinnällinen haaste. Toimiston tehtävä on ratkaista tuo haaste annetussa ajassa, järkevästi ja toimivasti. Ratkaisemista varten käydään läpi suunnitteluprosessi, joka pääperiaatteiltaan on seuraavan muotoinen:

1. Ongelma: asiakas lähestyy mainostoimistoa ongelman kanssa, jonka se haluaa ratkaistavan.
2. Ajattelu: toimisto analysoi ongelman ja miettii sen ratkaisemiseksi parhaan mahdollisen strategian eli toimintamallin.
3. Näkemys: toimistoideoi strategian mukaisen idean eli konseptin, joka erilaisin keinoin pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman.
4. Valmistaminen: toimisto tekee ehdotuksen ratkaisumallista ja esittelee sen asiakkaalle.

Tämä malli voidaan toteuttaa monin eri tavoin: se voidaan tehdä usean ihmisen tiimillä, yksin, tai asiakas voi olla mukana prosessissa yhtenä tiimin tasavertaisena jäsenenä. Prosessi voidaan suorittaa hyvin lineaarisesti tai kaaoksen siivittämänä, ja se voi sisältää tai olla sisältämättä yksittäisiä vaiheita.

## 4.3 Mainostoimiston luovan prosessin vaiheet

### 4.3.1 Luovan prosessin malli

Mainonnan suunnittelua voidaan kuvata erilaisten vaiheiden kautta: Griffin ja Morrison (2010) esittelevät Graham Wallacen kirjassaan ”the Art of Thought” (1926) esittelemän luovuuden mallin, jossa luova prosessi jaetaan neljään vaiheeseen:

**Valmistelu:** käsillä olevaa ongelmaa harkitaan tarkasti, käytettävissä oleva tieto kerätään, jotta ongelmaa voidaan tarkastella. Tietoinen mieli suunnataan ongelman ratkaisuun.

**Haudonta:** Ongelman ratkaisu siirtyy alitajuntaan, mieli yhdistelee ajatuksia vapaammin.

**Valaistuminen:** Mahdolliset ratkaisut ongelmaan nousevat alitajunnasta, näkemys syntyy.

**Todennus:** Ratkaisu testataan ja sitä käytetään, jos se todetaan hyväksi.

Griffinin ja Morrisonin näkemyksen mukaan tällä mallilla on selkeä yhteys mainonnan suunnitteluun, vaikkakin se on joltain osin turhan epämääräinen ja lineaarinen. Luovien suunnittelijoiden saama sisäinen toimeksiantoa voidaan pitää valmisteluna; sen jälkeen luova tiimi hautoo ongelmaa, saa idean ja esittelee sen asiakkaalle; ratkaisu joko todetaan hyväksi tai tarvittaessa palataan prosessissa takaisinpäin. (Griffin & Morrison 2010, s. 7).

Myös Mahon on tuonut saman teorian mainonnan maailmaan. Hänen mukaansa valmistautumisvaihe pitää sisällään kaikki valmistelevat vaiheet luovasta briiffistä tutkimuksiin sekä erilaisten faktojen etsimiseen tuotteesta, brändistä tai palvelusta, jota ollaan mainostamassa. Se pitää sisällään brainstorming-sessiot tai toimeksiannosta syntyneiden ensimmäisten ajatusten läpikäynnin. Sen pohjalta ja aikana voi syntyä alustavia ideoita. (Mahon 2011, s. 12).

Mahonin mukaan valmistautumisvaiheeseen voidaan lukea myös kaikki elämän aktiviteetit: elokuvat, kirjat, musiikki, taidenäyttelyt, ihmisten kanssa keskustelu ovat kaikki osa sitä, miten suunnittelija hahmottaa maailmaa ja joka vaikuttaa siihen, miten suunnittelija lähestyy toimeksiantoa. Pohjimmiltaan valmistautumisvaihe on siis pohjustusta inspiraatiolle. ”Without input there is no output”, eli jos mitään ei mene sisään, mitään ei myöskään tule ulos. Luovuutta pitää siis ruokkia, ja mitä laajemmalta alueelta imee tietoa, sitä varmemmin voi löytää ratkaisun joka on sekä uniikki, että odottamaton. (Mahon 2011, s. 12).

Hautomisvaiheena Mahon tarkoittaa vaihetta, jolloin otetaan etäisyyttä ja annetaan ideoiden muhia. Sen aikana on hyvä tehdä jotain aivan muuta, kuten lukea kirjaa, käydä lenkillä tai työskennellä toisen projektin parissa. Tauon ottaminen antaa luovuudelle tilaa ja sen jälkeen ongelman pariin voi palata tuorein silmin. (Mahon 2011, s. 12).

Valaistumisvaiheena Mahon kuvailee vaihetta, jolloin ratkaisu tai idea keksitään. Inspiraation hetki tulee siis yllättäen ja harvoin aikataulutettuna. Varmennusvaiheessa idean toimivuus varmistetaan: silloin on aika siirtyä hajauttavasta ajattelusta yhdistävään ajatteluun ja arvioida ideoiden laatu ja toimivuus luovaa briiffiä vasten. (Mahon 2011, s. 12).

Nämä mallit ovat kuitenkin enemmän teoreettisia malleja, eivätkä niinkään käytännöllisiä. Mainosalan kirjallisuudesta on kuitenkin löydettävissä myös konkreettisempia kuvauksia mainonnan suunnittelun prosesseista: Suomalainen pitkän linjan copywriter ja kirjailija Markku Rönkkö on kuvannut mainoselokuvan tuotantoprosessia kirjassaan *Lyhyt onni* (2001). Rönkön kuvailemassa prosessissa on 67 eri vaihetta, mutta sen

alun 11 ensimmäistä vaihetta ovat yleistettävissä mainostoimiston luoviin prosesseihin: Rönkön mukaan mainoselokuvan teko alkaa briiffistä ja briiffin purusta, jota seuraa perehtyminen ja vastabriiffin teko. Vastabriiffin jälkeen seuraavat toisiaan erilaiset ideointivaiheet, ideoiden konkretisointi ja kritisointi sekä parhaan idean valinta. Näiden jälkeen seuraa varsinaisen käsikirjoituksen tekeminen, storyboardin teko ja esittely asiakkaalle. (Rönkkö, 2001, s. 91).

Griffinin ja Morrisonin mukaan tyypillisessä mainostoimistoprosessissa luovien suunnittelijoiden työ alkaa (luovasta) briiffistä, jonka pohjalta ensin ajatellaan ongelman luonnetta ja sen mahdollisia ratkaisuja. Tämän hautomisen jälkeen ongelmasta keskustellaan ja tunnistetaan parhaat mahdolliset ratkaisut. Tämän jälkeen luovat johtajat antavat suunnittelijoille palautetta ja neuvoja. Sen jälkeen muutama ehjä kokonaisuus esitellään asiakkaalle, ja asiakkaan palautteen jälkeen joko palataan prosessissa taaksepäin, tai siirrytään tuotantovaiheeseen. (Griffin & Morrison 2010 s. 7). Tämän mallin alku eroaa siitä, miten tässä opinnäytteessä mainostoimiston luovaa prosessia kuvaillaan, mutta muuten se on hyvä yksinkertaistettu kuvaus siitä, mitä mainostoimiston luovan prosessin ideointivaiheessa tapahtuu.

Barry (2012) on kuvannut mainonnan suunnitteluprosessia ytimekkäästi: strategia suunnitellaan ensin, sen pohjalta suunnitellaan mainonnan konsepti ja sen pohjalta kampanja, eli varsinaiset mainokset. (Barry 2012 s. 43). Barryn kuvaus on hyvin yksinkertainen ja selkeä: sen sisältöä kuvastaakin lineaarisuus, ensin tehdään yksi vaihe, sitten vasta seuraava.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin edellä kuvattuja mainostoimiston luovan prosessin eri vaiheita; järjestys ja vaiheet perustuvat sekä kirjallisiin lähteisiin, että omaan käsitykseeni prosessiin sisältyvistä vaiheista.

### 4.3.2 Toimeksianto eli briiffi

Briiffi on useimmiten erillinen tilaisuus, jossa asiakas tai asiakkuuttaan kilpailuttava yritys esittelee toimeksiannon. Briiffi on myös dokumentti, usein PowerPoint tai muu vastaava, joskus pelkkä sähköposti. Sen sisältö vaihtelee asiakkaan ja tilanteen mukaan; yleensä briiffissä esitellään vähintäänkin asiakkaan markkinointiviestinnällinen liiketoimintaongelma taustatietoineen, tavoitteet, aikataulu, sekä budjetti.

Hegartyn (2011) mukaan asiakkaan liiketoimintaongelma on briiffin tärkein yksittäinen asia. Briiffi on liian usein keino kontrolloida luovuutta, kun se sen sijaan pitäisi vapauttaa. Briiffi on sisimmiltään keino antaa muotoa prosessille, jossa etsitään jotain odottamatonta. (Hegarty 2011, s. 78–79).

Mark Shawn (2009) mukaan hyvälaatuisen briiffin saanti on aktiivista toimintaa, ei passiivista. Briiffissä ei saa luulla tai olettaa mitään, vaan kaikki asiat tulee varmistaa. Jokaisessa briiffissä on kolme tarpeellista osaa: kohderyhmän profiili, selkeä ydinviesti ja syy miksi kohderyhmää pitäisi kiinnostaa; eli hyödyt kuluttajalle. Briiffissä pitää esittää kysymyksiä briiffin antajalta, jotta kaikki oleellinen tieto välittyy eteenpäin. (Shaw, 2009, s. 23).

### 4.3.3 Briiffin läpikäynti

Briiffin läpikäynnillä tarkoitetaan vaihetta, jossa asiakkaan briiffi käydään yhdessä läpi kaikkien suunnitteluun osallistuvien kanssa. Sen päämääränä voidaan pitää kaikkien tiimin jäsenten samalle viivalle saattaminen ja lisätiedon tarpeen sekä aikataulun ja työnjaon alustava päättäminen. Briiffin läpikäynnin jälkeen voidaan siirtyä varsinaiseen suunnitteluun.

Hegartyn (2011) mukaan asiakkaan briiffiä voidaan haastaa jo tässä vaiheessa ”asiakas on aina väärässä” -asenteella: tarkistellaan ovatko asiakkaan ajatukset tiimin mielestä oikeita vai vääriä, jolloin päädytään helposti suoraan vastabriiffinomaiseen (katso kohta 4.3.3.1) asetelmaan. Hegartyn mukaan (asiakkaan) briiffi pitääkin kyseenalaistaa aina, se pitää haastaa, sitä pitää tutkia ja se pitää ymmärtää. (Hegarty 2011, s. 82).

#### 4.3.4 Strateginen suunnittelu ja plannerointi

Kun asiakkaan ongelma on tiedossa ja tiimi saatu samalle viivalle, ovat vuorossa ”plannerointi” (eng. account planning) sekä strateginen suunnittelu. Account planning -termille ei ole olemassa hyvää suomenkielistä vastinetta: useimmiten puhutaan planneroinnista, ja sen parissa työtä tekevä on planneri, joskus myös strategi tai strateginen suunnittelija.

Australialaisen huippusuunnittelijan Simon Veksnerin (2010) mukaan hyvin suoritettu plannerointi tuo paljon hyvää prosessiin. Sen alkuperäinen tarkoitus on tuottaa parempia näkemyksiä kuluttajista, parempia strategioita ja voitaisiin keskittyä mainonnan toimivuuteen. Planneria voidaankin kutsua ”kuluttajan ääneksi”, ja planneri tuntee asiakkaan asiakkaat parhaiten toimiston sisällä. Veksnerin mukaan plannereiden toimenkuvaan kuuluu myös kampanjoiden tehokkuuden tutkiminen; miksi kampanja on tai ei ole toiminut. Plannerin päätoimenkuva on kuitenkin päättää mainonnan strategiasta, eli mikä on mainoksen pääviesti ja mitä sillä halutaan kertoa. Planneri on näin vastuussa myös strategian mukaisesta luovasta briiffistä. Hyvä planneri osaa myös stimuloida luovia suunnittelijoita tekemään entistä parempaa työtä. (Veksner 2010, s. 79).

Shawn (2009) mukaan planneroinnissa määritellään kohdeyleisö, millaisia he ovat, mikä on ydinviesti jota kommunikoidaan, miksi se on kiinnostava (kuluttajan kannalta) ja mikä ydinviestissä on erilaista tai uniikkia. Lisäksi hän toteaa planneroinnista, että ei voi tietää mitä etsii, ennen kuin sen löytää; eli kannattaa tutkia kaikki minkä voi olettaa liittyvän asiaan. (Shaw 2009, s. 40).

Kun planneri siis suunnittelee ja päätyy edellä mainittuihin johtopäätöksiin kohdeyleisöstä ja heille kommunikoitavasta ydinviestistä on tehty strategisia valintoja mainonnasta: kenelle ja millä viestillä mainontaa suunnitellaan. Mutta strategiaa voidaan käsitellä myös hieman laajemmin: Barryn (2012) mukaan mainonnassa strategia tarkoittaa markkinoinnin ja myynnin lähestymistapaa, se on ajattelu mainoskonseptin taustalla. Strategia tai strateginen ajattelu voi syntyä tuotelupauksesta tai -hyödyistä, tuotteen käyttötavoista, markkinatilanteesta, kohderyhmän valinnasta, tai niiden yhdistelmästä. Strategian pitää erota kilpailijoiden strategiasta, samoin kuin strategian pohjalta tehdyn konseptin ja siitä synnytetyn mainonnan. (Barry 2012, s. 43).

Griffin ja Morrison ovat todenneet, että oikeanlainen luova strategia voi antaa merkityksen termeille kuten tuotelupaus, uniikki tuoteominaisuus tai brändilajajennus; sanoille jotka itsessään eivät tarkoita tavalliselle ihmiselle mitään. (Griffin & Morrison 2010, s. 1).



Jim Aitchison on kirjassaan *Cutting Edge Advertising* yksinkertaistanut strategian päätökseksi siitä, miten tavoitetta lähdetään saavuttamaan. Hän lainaa Simon Sherwoodia, jonka mukaan ”strategia on luovan prosessin alkupiste. Strategian pitää olla vapauttava, ei rajoittava. Strategiassa pitää olla hyvin muotoiltu lupaus josta mainonta voi ponnistaa ja selkeä suunta mihin suuntaan se voi liikkua.” (Aitchison 1999, s. 78). Strategialla on myös suoraa merkitystä mainonnalle: Strategiset loikat eteenpäin aiheuttavat myös luovuuden loikkauksia eteenpäin. Jos strategia rikkoo rajoja, myös mainonta tekee niin. (Aitchison 1999, s. 77–79).

Barryn mukaan strategia pitää kirjoittaa kirjalliseen muotoon luovaksi briiffiksi. Yksinkertaisimmillaan luova briiffi kuvailee keinot tuotteen (tai palvelun) positioimiseksi tai uudelleen positioimiseksi markkinoilla. Planneri (tai strategi) työstää strategian ja briiffaa luovan tiimin. (Barry 2012, s. 43).

Strategiatyön lopputulos työstetään siis esitettävään muotoon, jolla voidaan katsoa olevan kaksi eri tarkoitusta: sen avulla voidaan varmistaa asiakkaan sitoutuminen ehdotettavaan strategiaan (vastabriiffi, debrief, debriiffi) tai sen avulla voidaan briiffata (luova briiffi, creative brief, strategy statement) luova tiimi tekemään sen pohjalta varsinainen mainonnan konseptisuunnittelu.

Tämän opinnäytteen selvyuden vuoksi käytän asiakkaalle esiteltävästä strategiasuunnitelmasta nimeä vastabriiffi. Luova briiffi on taas vaihe ja dokumentti, jossa hyväksytty suunnitelma esitellään luovalle tiimille.

#### **4.3.4.1 Vastabriiffi, debrief**

Asiakas sitoutetaan toimiston suunnittelemaan strategiaan vastabriiffin muodossa. Yksinkertaisimmillaan vastabriiffi on strategian läpikäynti asiakkaan kanssa niin, että asiakkaalta saadaan hyväksyntä valittuun strategiaan. Vastabriiffillä siis yksinkertaisesti varmistetaan asiakkaan kanssa strategian toimivuus ja saadaan näin hyväksyntä tehdä mainontaa sen pohjalta. Hyväksytty vastabriiffi voidaan kirjoittaa uudelleen luovan briiffin muotoon tai luova briiffi voidaan pitää vastabriiffin pohjalta.

#### 4.3.4.2 Luova briiffi, creative brief

Luovan briiffin tarkoitus on antaa tehtävänanto luovalle tiimille tai useammalle. Se voidaan antaa pelkästään kirjallisena dokumenttina tai sen tiimoilta voidaan pitää erillinen briiffaustilaisuus.

Barryn mukaan, mitä parempi luova briiffi on, sitä helpompi on työ. Huonosti muotoiltu epämääräinen luova briiffi ei palvele tarkoitustaan, liian yksityiskohtainen luova briiffi taas rajoittaa ideoita. Hyvä luova briiffi sisältää muun muassa ratkaistava ongelman tai tavoitteen, tuotelupauksen tai -hyödyn ja käytettävän ”äänensävyyn” eli tavan ja tyylin, jolla brändi kommunikoi. (Barry 2012, s. 46–52).

Mahonin (2011) mukaan hyvä luova briiffi sisältää muutakin kuin sosio-ekonomisia ryhmittelyjä kohderyhmän määrittämiseksi. Se voi sisältää kuvailut elämäntavoista, harrastuksista, kiinnostuksen kohteista, kompetenssista ja työpaikoista, uskomuksista, mielipiteistä tai siitä, mistä musiikista, ruoasta, juomista tai viihteestä he pitävät. Tämä luo selkeän kuvan siitä, millaiselle henkilölle mainontaa ollaan suunnittelemassa. Olettamusten tai stereotyyppien tekoa tuon kuvan pohjalta pitää kuitenkin varoa. (Mahon 2011, s. 54).

Markku Rönkkö toteaa kirjassaan *Lyhyt onni* (2001) (luovasta) briiffistä: ”Selkeä, yksiselitteinen, kiteytetty tehtävä on tärkeintä, mitä käsikirjoittajalle voi antaa – se ja budjetti. Jos kunnon briiffiä ei anneta, se pitää ottaa” (Rönkkö 2001, s. 80–81).

#### 4.3.5 Mainonnan ideointi ja konseptointi

Kun strategia on valmis, on aika siirtyä luovan briiffin myötä prosessissa seuraavaan vaiheeseen: strategian mukaisen idean eli mainonnan konseptin suunnitteluun. Tämän vaiheen onnistuminen perustuu pitkälti yksilöiden omaan luovaan prosessiin; jokainen suunnittelija ja tiimi tuottaa ideoita miten parhaaksi näkee. Toimiston luova prosessi kulkee kuitenkin koko ajan yksilön luovan prosessin rinnalla, sillä toimiston käytännöt saattavat määritellä erilaisten suunnittelutyökalujen käytön sekä sen, miten ideat todetaan hyviksi tai huonoiksi. Ideoinnin tuloksena syntyy siis mainonnan konsepti, joka määrittelee yksittäisten mainosten viestin ja ulkonäön. Mainonnan kirjallisuudessa idea on keskeisessä asemassa. Hegartyn mukaan ”mainonta ilman ideaa on pelkkää informaatiota” (Hegarty 2011, s. 26). Rönkön mukaan idea tarkoittaa omintakeista, uutta ajatusta. (Rönkkö 2001, s.128).

Mahonin mukaan ideoinnissa avainasemassa on se, ettei ideoita hylätä liian aikaisin. Vasta kun ideoita on paljon, kannattaa niiden laatua arvioida. Jokaista sataa ideaa kohti voi syntyä yksi tai kaksi oikeasti hyvää ideaa. Määrä tuottaa siis laatua. (Mahon 2011, s. 6, 18). Saman ovat todenneet Griffin ja Morrison: ”Luovuus on kovaa työtä. Laadukkaat ideat syntyvät, kun tuottaa paljon ideoita.” (Griffin & Morrison 2010, s. 6). Ja jos ideaa alkaa työstämään liian aikaisin, ei koskaan pääse ensimmäisten ideoiden ohitse (Mahon 2011, s. 18). Myös Shaw on käsitellyt asiaa: ”Alkuvaiheessa ideointia ei ole väliä ovatko ideat hyviä, huonoja tai mitäänsanomattomia (Shaw 2009, s. 41).

Ideoiden määrän suhdetta ideoiden laatuun ovat tutkineet ainakin Robert O. Briggs ja Bruce A. Reinig (2007) joiden teorian mukaan ideoiden määrän kasvaessa tietyn rajan yli, niiden laatu alkaa huonontua. (Briggs & Reinig 2007, s 1.) Eli jossain kohtaa ideoita ei enää kannata lisätä; ainoastaan lisäämällä tietoa tai vaihtamalla muuttujia (kuten suunnittelijoita) voi ideoiden laatu lähteä taas nousuun.

Mahonin mukaan joillekin ideat syntyvät luonnostaan, kun toiset taas vaativat systemaattisemman lähestymistavan ideointiin. Joillekin ideat syntyvät tiettyyn aikaan päivästä, tai heidän luovuuttaan edistävässä ympäristössä. Yleisesti ottaen ideoilla on tapana syntyä odottamatta – ei voida tietää milloin ”välähtää”. Mutta koska mainonnan suunnittelussa on yleensä tiukat aikataulut, on hyvä olla jonkinlaisia proaktiivisia keinoja, joiden avulla ideoita voi synnyttää. Erilaisten metodien ja työkalujen käyttö, varsinkin jos työ ei muuten tunnu sujuvan, voi stimuloida luovuutta ja vapauttaa tuoreet ajatukset. (Mahon 2011, s. 6–9).

Mainonnan konsepti sisältää Rönkön mukaan mainonnan kantava ajatuksen (eli idean), visuaaliseen linjan, typografian, sloganin, esimerkkejä mainonnasta ja sen rakenteista eri medioissa. (Rönkkö 2001, s. 180).

#### 4.3.5.1 Ideoiden validointi

Jotta runsaasta määrästä mainosideoista voidaan valita asiakkaalle esiteltävät ideat (eli konsepti tai konseptit) pitää ideoista valita parhaat. Validointiin on olemassa erilaisia työkaluja, mutta yleisesti voidaan ajatella, että valinta tapahtuu kolmessa vaiheessa:

1. Suunnittelija päättää minkä idean hän vaikkapa näyttää tai jättää näyttämättä tiimilleen.
2. Luova johtaja päättää mitkä ideat ovat jatkokehittämisen arvoisia.
3. Asiakkuusjohto antaa viimeisen hyväksynnän tiimin tai luovan johtajan valitsemille konsepteille.

Mutta ideat voidaan jättää myös asiakkaan valitsemiksi. Ideoiden validointia varten joissain toimistoissa on käytössä niin kutsuttu ”tissue-sessio”. Tissueella viitataan luonnospaperiin, jolle art directorit aikoinaan piirsivät luonnoksensa. Hagertyn (2011) mukaan tissue-palaveri on tapaaminen strategiasta sopimisen ja varsinaisen presentaation välissä. Tapaamisessa toimisto esittelee asiakkaalle erilaisia mahdollisia luovia suuntia. Sen tarkoitus on saada asiakas tuntemaan itsensä onnelliseksi ja osalliseksi luovaan prosessiin.” (Hagerty s. 2011, s. 27). Eli näin asiakas pääsee tutustumaan ja vaikuttamaan myös ideointiprosessiin. Ideat ovat esillä karkeina luonnoksina, eikä idea tai sen puuttuminen jää piiloon viimeistellyn luonnoksen alle. Tässä vaiheessa isommat muutoksetkin ovat vielä mahdollisia. Hagertyn mielipide on kuitenkin tissue-session (ja koko luovan suunnittelun prosessoinnin) vastainen: ”Prosessin ja tissue-palaverien avulla voi helposti tehdä ilmeisiä ratkaisuja, jotka on helppo ja varma ostaa. Ja tämä ei koske pelkästään mainontaa. Maailma on täynnä ilmeisiä ratkaisuja, koska luovuus halutaan nähdä kaavamaisena prosessina.” Ja vielä: ”Se joka keksi tissue-palaverin, pitäisi viedä ulos ja ampua.” (Hagerty s. 2011, s. 27–28).

Tästä validointiprosessista on tietysti varmastikin yhtä monta versioita kuin tekijöitä, mutta sillä on aina yksi päämäärä: Idean pitää toteuttaa valittu strategia mahdollisimman hyvin; oivaltavasti ja tuoreella tavalla. Valittu idea pitää myös pystyä toteuttamaan annetun budjetin mukaisesti. Useimmiten sen pitää myös taipua erilaisiin mainosvälineisiin, ellei idea itsessään ole sellainen, joka vaatii tiettyjen medioiden käytön.

Mainosalalla on yleisesti käytössä Arthur Quiller-Couchin (1914) lanseeraama ja myöhemmin muun muassa William Falknerin tunnetuksi tekemä ohje ”murder your darlings” (myöhemmin usein muodossa ”kill your darlings”) jolla tarkoitetaan sitä, että vaikka kuinka pidät jostain ideasta,

niin ellei se toimi, siitä pitää luopua. Hegarty käyttää samasta aiheesta ilmaisuja: ”tapa lapsesi ennen kuin siitä tulee todella ruma.” (Hegarty 2011, s.25). Eli on todella vaarallista viedä eteenpäin idea, joka ei toimi, sillä vaarana on, että asiakas toteuttaa juuri sen.

#### **4.3.6 Presentaatio ja siihen valmistautuminen**

Presentaation tehtävä on yksinkertaisesti esitellä suunniteltu työ asiakkaalle. Presentaatio on useimmiten etukäteen sovittu ja aikataulutettu tapaaminen asiakkaan kanssa, jossa käydään läpi sekä valittu (ja usein jo etukäteen hyväksytty) strategia sekä strategian mukaiset konseptiehdotukset tai -ehdotus. Esittelyn tavoite on tietysti myydä yksi konsepteista asiakkaalle – tavoitteen saavuttamiseksi presentaatioon pitää valmistautua ja sen yksityiskohtiin pitää paneutua. Luonnosten viimeistely, muun esityksen viimeistely, alustavan budjetin valmistelu sekä presentaation harjoittelu edesauttavat presentaation onnistumisessa.

Presentaatiossa voidaan esitellä yksi tai useampi ehdotus, jolloin ehdotuksilla on eroa esimerkiksi niiden rohkeudessa tai lähestymiskulmassa. Shawn (2009) mukaan pitää esitellä aina vähintään kaksi ehdotusta, yksi täsmällisesti briiffin mukaisesti ja toinen selkeästi rohkeampi, jossa briiffiä venytetään. Ensin esitellään briiffin mukainen ehdotus, ja sitten vasta rohkeampi. Asiakas on siinä vaiheessa jo tyytyväinen, koska ensimmäinen ehdotus oli briiffin mukainen. (Shaw 2009, s. 33–34).

Veksnerin (2010) mukaan referenssien käyttö ideoiden myynnissä on oleellisen tärkeää. Referenssitöiden näyttämällä voidaan varmistaa, että kaikki näkevät presentoitavan työn samalla tavalla. Referenssi voi olla kuva tai vaikka elokuva, käytännössä mikä tahansa asia, joka auttaa muut näkemään mainoksen halutulla tavalla. Veksnerin mukaan ennen presentaatiota on tärkeää löytää mahdollisimman hyviä referenssejä. Niitä ei saa olla liian montaa, enimmillään yksi tai kaksi jotka kertovat tyylistä kaiken olennaisen. (Veksner 2010, s. 48, 56). Presentoidessa on myös hyvä pitää mielessä, että mitä enemmän luonnos näyttää valmiilta, sitä enemmän asiakas odottaa valmiin mainoksen näyttävän samalta (Veksner 2010, s. 56).

Veksnerin mukaan suunnittelijan presentoidessa itse suunnittelemansa konseptin, tulee suunnittelijan innostuneisuus ja intohimo työtä kohtaan hyvin esille ja suunnittelijan asiakassuhde syvenee. Suunnittelijoiden ei kuitenkaan hyvä presentoida työtään itse, sillä suunnittelija ei välttämättä ole paras mahdollinen esiintyjä ja asiakkuusjohtajan ammattitaitoon se taas kuuluu olennaisena osana. Lisäksi asiakkaan voi olla helpompi keskustella asiakkuusjohtajan kanssa idean toimivuudesta: asiakkaan voi olla vaikeampi kertoa suoraan suunnittelijalle, jos ideasta ei pidetä. (Veksner 2010, s. 54–55).

Veksnerin mukaan esitystä kannattaa joka tapauksessa harjoitella ja mahdolliset esiin tulevat asiat käydä etukäteen läpi. Asiakkaiden nimet ja toimenkuvat pitää osata sekä tietää, kuka varsinaisen ostopäätöksen tekee. Veksnerin mukaan parhaat suunnittelijat eivät olekaan ainoastaan niitä, joilta tulee parhaat ideat, vaan he ovat myös loistavia myymään ne. Suunnittelijan oma vakaa näkemys siitä, että idea toimii, on asiakkaalle tärkeää. (Veksner, 2010, s. 56–57).

#### 4.4 Yhteenveto mainostoimiston luovasta prosessista

Mainostoimiston luovia prosesseja on tutkittu kokonaisuutena yllättävän vähän, sitä koskevat tutkimukset koskevat pääasiassa yksilötason luovaa prosessia ja sen yksittäisiä osioita kuten ideointia. Edellisissä kappaleissa tietokirjallisuudesta noukitut mainostoimiston luovan prosessin palaset tuntuvat olevan tekijöiden omiin työtapoihin ja yleiseksi koettuihin hyviin työtapoihin perustuvia, eivätkä niinkään tieteellisiin tutkimuksiin perustuvia. Se ei tietenkään vähennä sinällään niiden arvoa, mutta ne eivät yksinään selitä, eivätkä ohjeista sitä moniulotteista tapahtumaketjua, jonka puitteissa mainontaa suunnitellaan. Yksilön luovaa prosessia mainostoimistossa on tutkittu jonkin verran, mutta yksilön ja toimiston prosesseja ei ole mietitty kokonaisuutena, toisiinsa vaikuttavina tekijöinä.

Yksilön luovan prosessin sekä mainostoimiston luovan prosessin yhteensovittaminen onkin yksi mainostoimistojen toiminnan keskeisistä kysymyksistä. Hegartyn (2001, s. 59) mukaan luovuus on yksi asiakkaiden eniten toimistovalinnassaan vaikuttavista asioista, joten tälle on myös selkeät liiketoiminnalliset kannustimet. Mainostoimiston johdon onkin löydettävä keino yhdistää mainostoimiston koko luova prosessi ja yksilön oma luova prosessi toisiinsa niin, että niiden tuloksena syntyy loistavaa mainontaa.

# 5.0 Tutkimus- menetelmät

## 5.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkimuskysymykseni on: ”Millaisia luovia prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä menestyneissä suomalaisissa mainostoimistoissa on mainontaa suunniteltaessa ja miten toimistojen työntekijät kokevat näiden prosessien vaikuttavan heidän työhönsä ja luovuuteen.”

Kysymyksessä mainitut ”luovat prosessit” tarkoittavat tässä opinnäytteessä mainostoimiston käytäntöjä mainontaa suunniteltaessa: tarkemmin ottaen sillä tarkoitetaan aikaväliä, joka alkaa asiakkaan toimeksiannosta ja päättyy tästä toimeksiannosta annettavaan toimenpide-ehdotukseen. Termi ”mainostoimiston luova prosessi” ei siis tarkoita tässä yhteydessä työntekijöiden henkilökohtaista luovaa prosessia, vaan koko toimiston yhteistä tapaa suunnitella mainontaa.

Tavoitteena tutkimuksella oli siis tarkastella menestyneiden mainostoimistojen käytäntöjä niissä työskentelevien tai työskennelleiden haastattelujen perusteella sekä vertailla löydöksiä määrällisen kyselyn tuloksiin. Odotin löytäväni selkeitä eroavaisuuksia toimistojen välillä sekä luovissa prosesseissa, että niistä käytössä olevassa terminologiassa. Olen huomannut oman työurani aikana usean kollegani käyttävän alan eri termejä eri merkityksessä kuin itse olen niitä käyttänyt, sekä puhuvan sellaisista luovan prosessin vaiheista, jotka itselleni ovat vieraita.

Toisaalta uskoin myös, että menestyvien toimistojen luovissa prosesseissa on väistämättä oltava jotain samankaltaisuuksia, sillä ala on Suomessa pieni ja moni työntekijöistä on työskennellyt useammassa kärkitoimistossa, joten toimivaksi todetut käytännöt ovat varmastikin siirtyneet toimistosta toiseen.

Luovan prosessin sujuminen on kuitenkin vain yksi tekijä mainostoimiston menestyksessä, muiden ollessa esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, asiakkaiden osaaminen ja uskallus sekä mainostoimiston maine. Tutkimukseni ottaa kantaa toimistojen menestymisnäkökulmaan kuitenkin nimenomaan ja vain luovan prosessin osalta. Valitsin siksi tutkimuskohteeksi menestyneet mainostoimistot ja niissä työskentelevät: lähtöoletukseni on, että näissä toimistoissa tehdään asiat paremmin kuin huonommin



menestyvissä toimistoissa. Mainostoimiston liiketoiminnassa luova prosessi (eli mainonnan suunnittelu) on suurin yksittäinen osa mainonnan koko tuotantoprosessia, joten sen merkitystä ei voi vähätellä.

Suomessa on myös toimistoja, joiden koko luova prosessi on muutettu asiakkaan kanssa yhteistyössä tekemiseksi, jopa pelkästään asiakkaan tiloissa toimien. Samoin monet mainostoimistot vuokraavat omia työntekijöitään asiakasyritysten pysyväisluontoisiksi jäseniksi. Näiden toimintamuotojen luovat prosessit eroavat kuitenkin niin merkittävästi ”perinteisistä” prosesseista, että ne eivät ole merkityksellisiä tämän tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksessa siis selvitetään sekä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen keinoin että omien havaintojeni pohjalta suomalaisten mainostoimistojen luovia prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen aineistoa tulkitaan prosessin vaiheiden ja vaiheisiin vaikuttavien asioiden kautta, pitäen mielessä näiden mahdollisen vaikutuksen työn laadulle.

## 5.2 Laadullinen tutkimus: teemahaastattelut

### 5.2.1 Teemahaastattelun määritelmä

Tutkimukseni laadullinen osuus oli muodoltaan lähinnä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tiittulan ja Ruusuvuoren mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle luonteenomaista on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, vaikka kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, s. 11). Vaikka haastatteluissani kysyinkin kysymykset samassa järjestyksessä, ne käsittelivät kukin yhtä teemaa ja esitin niiden ohella haastattelun vastauksista kummunneita lisäkysymyksiä. Lisäksi haastateltava kuljetti myös haastattelua haluamaansa suuntaan. Haastatteluissa oli näin myös Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) määritelmän mukaisia avoimen, strukturoimattoman haastattelun piirteitä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, s. 12).

### 5.2.2 Teemahaastattelujen tavoite ja valintaperuste

Teemahaastattelujen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, mitkä luovan prosessin osat ja niihin vaikuttavat tekijät koetaan suomalaisissa menestyneissä mainostoimistoissa tärkeiksi luovuuden ja laadun kannalta.

Valitsin teemahaastattelut pääasialliseksi tutkimusmetodikseni, koska mainonnan suunnittelun projektit ovat luonteeltaan aina erilaisia; yhden

projektin prosessien tutkiminen ei vielä kerro, mikä prosesseissa on yleistä, ja mikä vain sillä kerralla esiintyvää. Varsinaista keskivertoprosessia ei siis ole olemassa, mutta haastateltava voi sellaisen sen sijaan kuvailla. (Griffin & Morrison 2010, s. 17–18). Siksi myös yksittäisten asiakasprojektien havainnointi niiden tapahtuessa oli mielestäni väärä lähestymistapa tutkimukseen. Griffinin ja Morrisonin mukaan prosessi myös helposti muuttaa muotoaan, jos projektia on mukana seuraamassa joku ulkopuolinen (Griffin & Morrison 2010, s. 17). Lisäksi asiakasprojektien seuraamisen esteenä ovat erilaiset asiakastiedon salassapitovelvoitteet sekä ajankäytön haasteet; projektit voivat kestää muutamasta päivästä useihin kuukausiin, jolloin useamman seuraaminen olisi näissä puitteissa mahdotonta.

Griffinin ja Morrisin *The Creative Process Illustrated* -kirjan (2010) perusteella haastattelut tuntuivat toimivalta tutkimusmetodilta lähestyä tutkimuskysymystä. Haastattelua muotona tukee myös heidän huomionsa Koverin (1995) tutkimuksesta, jonka mukaan mainonnan suunnittelijat ovat kykeneviä kuvailemaan omaa luovaa prosessiaan. (Griffin & Morrison 2010, s. 17; Kover 1995, s. 1).

### **5.2.3 Haastateltavien valinta**

Tutkimuksen ensimmäinen osio koostui suomalaisten mainostoimistoammattilaisten teemahaastatteluista, jotka toteutettiin syksyn 2014 ja talven 2015 aikana. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 18.8.2014 ja viimeinen (Skypen ja sähköpostin välityksellä) 5.1.2015.

Haastateltavat pyrin valitsemaan niin, että saisin mukaan mahdollisimman edustavan joukon mainostoimistoissa työskentelevien ammattiryhmien edustajia. Aluksi tein pitkän listan, jossa oli noin 150 mainonnan ammattilaista. Tämä lista koostui pelkästään omista tuttavistani: vanhoista kollegoistani ja muista alalla työskentelevistä tutuista kollegoista. Näiden joukosta karsin mukaan tutkimuksen kannalta noin kymmenen kiinnostavinta nimeä, joita lähestyin Facebookin ja sähköpostin välityksellä. Näin mukaan valikoitui viisi haastateltavaa, jotka olivat halukkaita haastateltaviksi. Loput haastateltavat pyysin mukaan erilaisissa mainosalan tapahtumissa esittäytymällä ja kysymällä halukkuutta osallistua tutkimukseen. Haastattelusta kieltäytyi vain yksi ehdokas, ja yksi joutui perumaan osallistumisensa viime hetkellä työkiireiden vuoksi. Lisäksi minulla oli muutama vara-ehdokas, mutta kun koin saavuttaneeni tutkimuksen saturaatiopisteen, en kokenut heidän haastattelemistaan tarpeelliseksi.

Mukaan valikoitui pääsääntöisesti sellaisia haastateltavia, jotka ovat olleet mukana viimeaikaisten mainonnan menestystarinoiden synnyssä, vaikkakaan se ei ollut ainoa kriteerini. Muita kriteereitä olivat muun muassa kokemus vuosina, työnkuvan keskinäinen erilaisuus haastateltavien välillä, kansainvälinen kokemus, palkinnot eri kilpailuissa, koulutus, työhistoria eri toimistojen määrän osalta ja toimiston kansainväliseen ketjuun kuuluminen tai kuulumattomuus.

Sukupuoli ei ollut missään kohtaa valintakriteeri. Vaikka haastateltavien joukossa ei ole kuin yksi nainen, en koe että sillä on tämän tutkimuksen kannalta merkitystä. Mainostoimistoala on yksi niistä harvoista aloista Suomessa, jolla minkäänlaiset lasikatot eivät estä etenemistä. Mainostoimistoissa on ollut pitkään naisia esimerkiksi toimitusjohtajina, myös konsernitasolla. Lisäksi yksi naispuolinen haastateltava (toimitusjohtaja) joutui perumaan viime tipassa haastattelunsa, eikä uutta aikaa saatu sovittua tämän tutkimuksen aikataulun puitteissa.

Haastateltavien erilaiset taustat antoivat laajan perspektiivin haastatteluille. Onnistuin löytämään sellaisia haastateltavia, jotka ovat toimineet mainostoimistoissa eritehtävissä, sekä sellaisia jotka ovat eri vaiheissa uraansa. Toimitusjohtaja, jolla on asiakkuusjohtajan tausta katsoo asioita eri tavalla kuin toimitusjohtaja, jolla on luovan suunnittelijan tausta. Samoin luova johtaja, jonka työura on vasta aluillaan, katsoo asioita eri tavalla kuin sellainen, jonka työura on kestänyt kymmeniä vuosia.

Lähes kaikki haastateltavista toimivat niin kutsutuissa ”täyden palvelun” toimistoissa, joiden toimenkuva on laajasti ottaen markkinointiviestintä ja nimenomaisesti mainonnan suunnittelu. Jätin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle pelkästään graafiseen suunnitteluun, digitaaliseen markkinointiviestintään tai tuotantoon keskittyneiden toimistojen työntekijät.

Haastattelun henkilöt ovat pääasiallisesti helsinkiläisiä, sillä halusin tutkia nimenomaisesti johtavien toimistojen käytäntöjä, ja kaikki merkittävimmät suomalaiset toimistot toimivat pääasiassa Helsingistä käsin. Lisäksi haastattelin yhtä ruotsalaista ja Ruotsista käsin toimivaa luovaa johtajaa, joka on työskennellyt paljon suomalaisten toimistojen projekteissa. Haastateltavat ovat antaneet luvan nimensä käyttöön tämän tutkimuksen yhteydessä.

## 5.2.4 Haastateltavat henkilöt haastattelujärjestyksessä

**Vesa Kuula, (s.1980), art director, Freelancer.** Haastateltu 18.8.2014.

Vesa on freelancer-suunnittelija, joka on työskennellyt aiemmin Mainostoimisto PHS:n (nykyään tunnetaan nimellä TBWA\Helsinki) art directorina. Hänen palkintokaappiaan koristaa muun muassa yksi Vuoden Huippujen kulta. Koulutukseltaan Vesa on taiteen maisteri.

Vesa oli ensimmäinen haastateltavani. Sen lisäksi, että Vesa on erinomainen art director, hän oli samalla maisterikurssilla ja juuri tehnyt oman opinnäytteensä, joten koin hänet hyväksi ensimmäiseksi vastaajaksi. Hänen kanssaan kävimme läpi vielä kertaalleen kysymysten toimivuuden. Vesan vastausten ja palautteen pohjalta päädyin siihen, että kysymykset olivat toimivia juuri sellaisinaan.

**Anssi Järvinen (s. 1963), luova johtaja, Sek & Grey.** Haastateltu 28.8.2014.

Anssi on tehnyt pitkän ja ansiokkaan uran copywriterinä ja luovana johtajan yhteensä seitsemässä eri toimistossa vuodesta 1987 alkaen. Pitkälle uralle mahtuu kymmenittäin erilaisia palkintoja ja ehdokkuuksia sekä tuomarointeja niin Suomessa kuin ulkomaillaakin. Hän on myös julkisen sanan neuvoston jäsen ja kirjoittaa vakituisesti kolumnia Markkinointi & Mainonta -lehteen.

Anssi valikoitui pitkän kokemuksensa ja näkemyksensä myötä haastateltavaksi. Sek & Grey kuuluu kansainväliseen Grey-toimistoketjuun, mutta sen lisäksi se on yksi Suomen vanhimmista ja perinteikkäimmistä toimistoista (perustettu 1935). Lisäksi työskentelemme samassa konsernissa, joten sain hyvää vertailuaineistoa saman konsernin eri toimistojen työskentelymalleista.

**Miika Kumpulainen, (s.1982), associate creative director, TBWA\Helsinki.** Haastateltu 29.8.2014.

Miika Kumpulainen on yksi TBWA\Helsingin luovista johtajista. Hän on nopeasti noussut yhdeksi suomalaisen mainonnan palkituimmaksi nimeksi. Hänen meriitteihinsä kuuluvat mm. yhdeksän Vuoden Huippujen palkintoa viimeisten seitsemän vuoden ajalta. Lisäksi hän on istunut Vuoden Huippujen ja New York Festivalin tuomaristossa. Koulutukseltaan Miika on mainosgraafikko MG-koulusta. Mainonnan osaamisen lisäksi Miika on etevä kuvittaja ja lumilautailuun ja rullalautailuun erikoistunut valokuvaaja.

Miika valikoitui haastatteluun, koska hän on menestynyt viimeaikaisissa mainonnan mitteloissa erinomaisesti ja hän työskentelee yleisesti yhtenä luovimmiksi tiedetyistä toimistoista. Lisäksi Miika on työskennellyt juuri sinä ajanjaksona, kun mainosala on kokenut suurimmat murroksensa, joten hän on ehtinyt nähdä luovien prosessien muutoksen. Lisäksi Miika on

tutustunut eteläafrikkalaiseen työskentelykulttuuriin ollessaan työvaihdossa TBWA\Hunt\Lascaris:lla Johannesburgissa. Olen myös saanut tehdä Miikan kanssa töitä useamman vuoden saman toimiston palkkalistoilla, joten pystyin haastattelun perusteella vertailemaan hänen nykyisiä kokemuksiaan yhdessä kokemaamme.

**Miska Rajasuo (s. 1972), CEO, Bob the Robot.** Haastateltu 8.9.2014.

Miska on Bob the Robotin toimitusjohtaja joka on toiminut aiemmin niin strategiajohtajana kuin asiakkuusjohtajanakin kuudessa eri toimistossa yhteensä 18 vuoden ajan. Hänen tärkeimmät osaamisalueensa ovat strateginen suunnittelu ja brändäys, digitaalinen markkinointi, luova viestintä ja johtajuus sekä strateginen liiketoiminnan kehitys ja muutosjohtajuus. Koulutukseltaan Miska on tradenomi.

Miskan halusin mukaan hänen laaja-alaisen osaamisensa vuoksi; hän pystyy tarkastelemaan luovaa prosessia niin asiakkuusjohtajan, strategin kuin toimitusjohtajankin näkökulmasta. Lisäksi Miska on erittäin energinen ja positiivinen ihminen, sekä erittäin selkeästi ajatuksiaan artikuloiva ajattelija. Bob The Robot on yhdistynyt kahdesta eri toimistosta (v.2013), ja Miska on ollut siinä yhdistymisprosessissa tärkeässä osassa. Olen myös saanut toimia Miskan kanssa samassa tiimissä (Miska on briiffannut minulle ensimmäisen varsinaisen mainonnan suunnittelutehtäväni), joten Miskan mukaan saaminen oli itselleni erityisen hieno asia.

**Jyrki Poutanen (s. 1973), luova johtaja, haastatteluhetkellä töissä McCann Helsingissä, kirjoitushetkellä töissä Avaus Marketing Innovationsilla.** Haastateltu 9.10.2014.

Jyrki on työskennellyt mainonnan parissa graafisena suunnittelijana, art directorina ja luovana johtajana yli 15 vuotta 6 eri mainostoimistossa. Hän on voittanut kultaisen ja kaksi pronssista Cannes Lionsia, sekä lukuisia muita palkintoja, mukaan lukien palkintoja Eurobestissä, Epicassa vuoden huipuissa, GrandOnessa ja Effessä. Koulutukseltaan Jyrki on taiteen kandidaatti.

Jyrki valikoitui mukaan, koska koen hänet yhdeksi ”pääsyyllisistä” McCann Helsingin luovan tason viime vuosien huimaan nousuun. McCann on yksi perinteikkäimmistä ja vanhimmista toimistoista, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Suomen toimisto on käynyt läpi melko suuren rakenteellisen uudistuksen viimeisten vuosien aikana: vuonna 2005 toimistossa oli vielä n. 50 työntekijää, kun tällä hetkellä työntekijöitä on n. 25, joten koin Jyrkin haastattelun myös sitä kautta mielenkiintoiseksi.

**Jarno Varis (s. 1973), executive creative director, MIRUM Agency (haastatteluhetkellä yrityksen nimi oli Activeark JWT).** Haastateltu 15.10.2014.

Jarno on Mirum Agencyn executive creative director, joka on toiminut mainonnan parissa art directorina ja luovana johtajana vuodesta 1997 kolmessa eri toimistossa. Jarno on valmistunut graafiseksi suunnittelijaksi vuonna 1997.

Jarno valikoitui mukaan ennen kaikkea siksi, että Mirum Agency on käynyt muutama vuosi sitten läpi kahden hyvin erilaisen toimiston yhdistymisen (Activeark ja JWT Helsinki), ja Jarno on luovana johtajana ollut yhtenä tuon yhdistymisen avainhenkilöistä etenkin työkalukulttuurien soveltamisen näkökulmasta. Onnistuneen fuusion tuloksia luovan työn laadun nousussa on nähty etenkin viimeisten vuosien aikana, jolloin Jarnon ja hänen tiiminsä töitä on palkittu mm Vuoden Huipuissa, Grand Onessa ja Webbie Awardeissa. Kansainvälisen JWT:n pitkät (alan pisimmät) perinteet luovan työn johtamisessa olivat myös yksi merkittävä syy Jarnon haastatteluun.

**Annu Terho, (s.1980), copywriter, DDB Helsinki.** Haastateltu 17.10.2014

Annu Terho on yksi menestyneimmistä nuoremman polven suomalaisista copywritereistä. Hänen uralleen mahtuu niin kultainen leijona alan arvostetuimmasta kansainvälisestä kilpailusta Cannes Lionsista, Ranskasta kuin siellä tuomarointikin. Annu on työskennellyt kolmessa eri mainostoimistossa vuodesta 2007 alkaen. Annulla on pohjakoulutuksena copywriterin opinnot Markkinointi-instituutissa sekä medianomin opinnot Metropolia-ammattikorkeakoulussa.

Annu valikoitui haastatteluun hänen viimeaikaisen menestyksensä pohjalta. Lisäksi Annu on yksi harvoja Cannes Lions -mainosfestivaaleilla tuomarina toimineista suomalaisista suunnittelijoista, joten hänellä on tuore näkemys mainonnan luovan suunnittelun tasosta globaalisti.

**Marko Vuorensola, (s. 1975), executive creative director, Havas Worldwide Helsinki.** Haastateltu 21.11.2015

Marko on erittäin ansioitunut luova johtaja. Hän on voittanut urallaan muun muassa Cannes Lionsin kultaisen leijonan sekä useita muita merkittäviä palkintoja. Hän on myös ollut tuomaroimassa Euroopan parasta mainontaa Eurobest-mainosfestivaaleilla vuonna 2014. Hän on työskennellyt myös digitaalisen, interaktiivisen, filmituotannon ja graafisen suunnittelun parissa.

Marko valikoitui mukaan erityisesti hänen saavutustensa vuoksi, sillä hänen yhteiskunnalliset työnsä ovat keränneet voittoja ja kiinnittäneet huomiota todella laajasti ja globaalilla tasolla, tästä todisteena muun muassa YK:n tiedotusosaston palkinto. Koulutukseltaan Marko on tradenomi.

**Eka Ruola, (s. 1970), CEO/CCO, Hasan Partners, Helsinki ja Tukholma ja chairman, Frankly Partners.** Haastateltu 8.12.2014.

Nykyään toimitusjohtajana toimiva Eka Ruola on yksi palkituimpia suomalaisia luovia johtajia, hänen töitään on nimetty ehdokkaaksi ja palkittu kaikissa merkittävimmissä mainosalan kilpailuissa, kuten Cannes Lionsissa, New York Festivalsilla, Crestassa, Eurobesteissä, Epicassa, Effiessä ja the Golden Drumissa. Eka on toiminut aiemmin muun muassa vastaavana luovana johtajana sekä copywriterinä.

Eka valikoituinen mukaan oli tavallaan itsestäänselvyys, koska Eka on tällä hetkellä yksi alan selkeästi arvostetuimpia ja tunnetuimpia nimiä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Ekalla on runsaasti kansainvälistä näkemystä, sillä hän on tuomaroinut useissa kansainvälisissä mainoskilpailuissa kuten Cannes Lionsissa, New York Festivalsilla, London Internationalissa ja Euro Effiessä. Lisäksi Eka on yksi harvoista, ellei tällä hetkellä jopa ainoa alunperin luovana suunnittelijana alalla toimineista, joista on tullut merkittävän toimiston toimitusjohtaja.

**Mats Utberg, (s. 1960), Creative Director, Teem sekä Apple Sweden, Tukholma.** Haastateltu 5.1.2015.

Mats on Ruotsissa toimivan Teem AB:n luova johtaja ja Apple Swedenin vastaava luova johtaja. Matsilla on yli 50 palkintoa niin kansainvälistä kuin ruotsalaisista mainonnan kilpailuista. Hänet on valittu Ruotsissa vuoden copywriteriksi vuonna 2005 ja aiemmin hän on työskennellyt vuosia luovana johtajana Forsman & Bodenfors:ssa joka on yksi maailman palkituimmista mainostoimistoista. Lisäksi Mats on muun muassa voittanut kultaa Eurobestissä ja ollut Grammy-ehdokkaana Pelastusarmeijalle tehdystä musiikkialbumista.

Mats valikoitu mukaan ennen kaikkea siitä syystä, että hänellä on selkeä näkemys niin Ruotsin kuin Suomenkin toimistojen tasosta ja niiden luovista prosesseista, sillä hän on työskennellyt usean suomalaisen toimiston kanssa. Hän pystyykin katsomaan mainosalaa sekä globaalista, että Suomen näkökulmasta. Lisäksi hänen minulla itselläni on ollut mahdollisuus työskennellä hänen kanssaan sekä Suomessa että Ruotsissa, joten pystyin hyödyntämään tutkimuksessa myös yhteiset kokemuksemme luovan prosessin kulusta.

### 5.2.5 Haastattelun muoto ja käytännöt

Haastattelujen rungon muodosti kahdeksan kysymystä, joista ensimmäinen oli selkeästi muita laajempi. Kysymyksillä pyrittiin luomaan aikaan avoin keskustelu, jota ohjailin mahdollisimman vähän. Tutkimukseen meni aikaa haastateltavasta riippuen 45 minuutista kahteen tuntiin ja haastattelut pidettiin joko vastaajan oman toimiston tiloissa tai lounaan yhteydessä erilaisissa ravintolatiloissa. Lisäksi yksi haastattelu tehtiin Skypen välityksellä sekä sähköpostitse. Kysyin myös osalta haastateltavia lisätietoja meilitse ja facebookin avulla.

Kysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen, eikä haastatteluun voinut näin ollen erityisesti valmistautua, vaikka haastattelun varsinainen teema olikin haastateltavien tiedossa. Haastattelun aluksi pidin pienen alustuspuheen, jotta varmistuin siitä, että puhumme samoista vaiheista: asiakkaan toimeksiannon ja siihen vastaamisen välillä tapahtuvista asioista. Vaikka kävinkin kysymykset läpi järjestyksessä, niin niiden sisällä oli paljon liikkumavaraa, joten koen haastattelun olleen puolistrukturoitu,

Nauhoitin vastaukset, ja tein nopean litteroinnin jo haastattelun aikana. Litteroinnin avulla minun oli helpompi löytää tutkimuksen kannalta merkittävät kohdat haastatteluista opinnäytteen kirjoittamisen aikana. Ruusu Vuoren ym. (2010) mukaan kiinnostuksen kohdistuessa asiasisältöön, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen, joten tein litterointiin vain vähäisiä tarkistuksia varsinaisten haastattelujen jälkeen.

### 5.2.6 Haastattelukysymykset

Alustuspuhe: Mainostoimistoissa on erilaisia prosesseja, joilla tarkoitan sarjaa suoritettavia toimenpiteitä, joilla edistetään määritellyn lopputuloksen saavuttamista. Tutkimukseni keskiössä ovat asiakkaan toimeksiannosta lähtevät luovan työn prosessit siihen pisteeseen, kunnes toimeksiantoon vastataan esimerkiksi presentaation muodossa. Tutkimuksella yritetään siis selvittää, millaisia käytäntöjä suomalaisissa mainostoimistoissa on, ja millainen merkitys niillä on luovan tuotteen, eli mainonnan tasoon.

1. Kuvaile tyypillinen luovan työn prosessi välillä asiakkaan toimeksianto – asiakkaalle tehtävä toimenpide-ehdotus (presentaatio).
2. Mikä on sinusta oleellista näissä prosesseissa toimeksiannon laadun varmistamisessa? Mihin asioihin pitää panostaa? Voiko joitain vaiheita ohittaa?



3. Mitkä prosessiin vaikuttavat asiat koet prosessin kannalta hyviksi? (Ajankäyttö, tilat, tiimitys, selkeys, asioiden tekeminen ”oikeassa/väärässä” järjestyksessä jne.)
4. Mitkä prosessiin vaikuttavat asiat koet erityisen haitallisiksi. (Ajankäyttö, tilat, tiimitys, selkeys, asioiden tekeminen ”oikeassa/väärässä” järjestyksessä jne.)
5. Millainen on sinusta ihanteellinen luova prosessi.
6. Miten koet omien kokemustesi pohjalta suomalaisten mainostoimistojen prosessit – onko niillä merkitystä luovalle tuotteelle?
7. Yleisesti ottaen, osataanko näitä prosesseja johtaa?
8. Kumman koet merkittävämmäksi luovan tuotteen laadulle: Luovan prosessin läpiviennin ihanteellisella tavalla niin, että lopputulos syntyy hallitusti vaaditun tason mukaisesti VAI suunnittelijoiden luovan osaamisen korkean tason? Eli onko kyse jalkapallotermein valmennuksesta ja valitun taktiikan noudattamisesta vai joukkueen ”messimäisestä” huippulahjakkuudesta?

Kysymyksiä muodostaessani ja valitessani pyrin mahdollisimman suureen avoimuuteen prosessin vaiheiden osalta; halusin että haastateltavat kuvailevat prosessia omista lähtökohdistaan – se mistä he puhuisivat olisi heille tärkeää. Vasta sen jälkeen kysyisin tarkentavia kysymyksiä prosessista, jotta saisin vertailukelpoista aineistoa myös siltä osin. En myöskään halunnut sitoa kysymyksiä mihinkään varsinaiseen tieto- tai koulukirjanäkemykseen luovan prosessin kulusta, koska koin sen ohjaavan helposti liikaa kysymyksen asettelua. Vaikka kysymyksiä oli kohtuullisen suuri määrä, uskoin että jokaisen kohdalla saisin uutta tietoa. Toisaalta kaikki kysymykset olivat mielestäni tärkeitä varsinaisen tutkimuskysymyksen kannalta.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen kävin kysymykset läpi ensimmäisen haastattelun kanssa, tarkoituksena löytää joitain sellaisia yksittäisiä asioita tai teemoja, joita ei näiden kysymysten avulla tultu käsiteltyä. Tämän ja saamieni vastausten perusteella totesin kysymykset toimiviksi, eli niitä ei tarvinnut muuttaa mihinkään suuntaan. Kysymykset tuntuivat yhtä toimivilta myös kaikkien haastattelujen jälkeen, ja koin saaneeni haluamiani asioita selville juuri näillä kysymyksillä.

Haastateltavat pitivät keskustelua ja kysymyksiä erinomaisina ja suurin osa haastatteluista jatkui vapaamuotoisena keskusteluna varsinaisen haastattelun jälkeen. Tallensin myös tämän vapaamuotoisen keskustelun siltä osin kuin se koski opinnäytteen aihetta. Osa haastatteluista oli valitettavan kiireisiä, jolloin vapaa keskustelu jäi varsin vähäiseksi.

## 5.3 Määrällinen tutkimus: kysely

### 5.3.1 Määrällisen tutkimuksen määritelmä

Tutkimukseni toisen osion muotona oli määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Se tarkoittaa Wikipediasta löytyvän määritelmän mukaan tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä. ([fi.wikipedia.org/wiki/määrällinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/määrällinen_tutkimus), luettu 1.4.2015)

### 5.3.2 Määrällisen tutkimuksen tavoite ja syy valintaan

Wikipedian määritelmän mukaan laadullinen tutkimus kehittää muutaman yksittäistapauksen perusteella hypoteeseja (valistuneita arvauksia) muista tapauksista ("yleisestä"). Näiden hypoteesien todistaminen oikeaksi tai vääräksi vaatii määrällisiä (eli kvantitatiivisia) menetelmiä. ([fi.wikipedia.org/wiki/määrällinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/määrällinen_tutkimus), luettu 1.4.2015). Alasuutarin (2011) mukaan "kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla." (Alasuutari 2011, s. 34). Varsinaista analyysiä en kuitenkaan lähtenyt kyselyn tuloksista tekemään: tavoitteena oli vain lähinnä selvittää, löytyykö haastatteluissa esiin tulleille näkemyksille laajempaa tukea. Samalla halusin nähdä onko suomalaisten ja muunmaalaisten vastaajien näkemyksissä merkittävää eroavaisuutta.

### 5.3.3 Kyselyn muoto ja rakenne

Tutkimuksen toinen osio oli määrällinen kysely, joka tehtiin kynä- ja paperi-metodilla 1.–2.12.2015 ja jatkui verkkokyselyn muodossa 31.1.2015 saakka. Kyselyyn vastasi yhteensä 65 mainonnan suunnittelun ammattilaista, joista 37 oli Suomessa työskenteleviä, pääosin suomalaisia mainonnan suunnittelijoita, ja 28 muualla maailmassa työskenteleviä ulkomaalaisia vastaajia.

Kyselyllä pyrin löytämään tukea ja vertailukohtaa haastatteluista löytämilleni havainnoille. Ulkomailla työskentelevien vastaajien avulla pyrin löytämään sellaisia piirteitä, jotka ovat toisaalta yleismaailmallisia ja toisaalta selkeästi Suomen suunnittelu- ja työkalutuuuriin liittyviä. Vastauksia sain kuudesta eri maasta.

Kyselyn kynä- ja paperi -osion toteutin joulukuun 2014 alussa Helsingissä järjestetyn Eurobest-mainosfestivaalin aikana, jolloin minun oli helppoa löytää kyselyyn vastaajia eri puolilta Eurooppaa. Googlen kyselytyökalun vastaajat valitsin omien kontaktieni joukosta: lähinnä konsernin henkilökunnan, entisten kollegoiden sekä muiden alalla työskentelevien tuttavieni joukosta. Kutsuin henkilöitä mukaan sekä sähköpostitse että Facebookin kautta. Sen lisäksi haastattelemani ruotsalainen luova johtaja Mats Utberg pyysi omia kollegoitaan Ruotsista ja muualta maailmasta vastaamaan kyselyyn. Tämän vuoksi ulkomaalaisten vastaajien joukossa on runsas ruotsalaisedustus, 18 kappaletta. Kysely oli kokonaisuudessaan englanninkielinen.

Jouduin tekemään Google-kyselyyn yhden muutoksen kynä ja paperi -versioon verrattuna. Google-kyselytyökalun teknisen rajoituksen vuoksi jouduin luopumaan luovan prosessin vaiheiden tärkeysjärjestyksen kysymisestä. Kysymys muuttui muodosta ”laita tärkeysjärjestykseen viisi tärkeintä” muotoon ”valitse viisi tärkeintä”. Muutoksella ei kuitenkaan ole varsinaista vaikutusta kyselyn tuloksiin. Kyselyn kysymykset löytyvät sivulta 143.

## 5.4 Omat havainnot

Omat havaintoni perustuvat omaan yli 15 vuotta kestäneeseen uraani mainostoimistoissa, joissa olen toiminut muun muassa strategisen suunnittelun, mainonnan suunnittelun ja mainonnan tuotannon tehtävissä. Olen ollut mukana yli sadassa luovassa prosessissa eri ihmisten kanssa, joten uskon omien havaintojeni prosesseista olevan siltä osin käypiä kuin tämän tutkimuksen kannalta on tarpeellista. Lisäksi havaintoni perustuvat vierailuihin eri mainostoimistoissa ja käymiini vapaamuotoisiin keskusteluihin kollegoideni kanssa, niin sosiaalisen median kanavissa kuin kasvotusten. Aiemmalta koulutukseltani olen mainosgraafikko MG-koulusta. Töitäni on palkittu useissa alan kilpailuissa, kuten Effessä, New York Festivalseilla, Crestassa ja Huippusuorassa. Lisäksi olen toiminut Grand One -kilpailun tuomaristossa.

## 5.5 Haastattelujen ja kyselyjen purku

### 5.5.1 Aineiston järjestely ja luokittelu

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan ”luokittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla” (Ruusuvuori ym. 2010, s.18). Purin haastattelut tekemääni litterointia hyödyntäen eri teemoihin. Teemat syntyivät osittain jo kysymysten myötä, mutta suurin osa teemoista muodostui tai vahvistui haastattelujen jälkeen. Ensin purin yksittäiset haastattelut teemoihin, ja sen jälkeen koostin kaikki teemat yhteen.

Näiden yhteen vedettyjen haastattelujen lisäksi keräsin jokaista teemaa koskevia lainauksia haastatteluista. Tätä vaihetta varten tein uudelleen litteroinnin niistä haastattelun kohdista, joita halusin käyttää. Aineiston lomaan valituista lainauksista olen poistanut niiden sisällön kannalta merkityksettömät välisanat ja tauot, sekä muuttanut sanajärjestystä ja sijamuotoja niin, että lainaukset ovat ymmärrettäviä myös luettuina. Haastattelulainauksen varsinainen lausuja on kuitenkin jätetty merkitsemättä, sillä useiden valittujen lainauksien sisältö toistuu haastatteluaineistossa muidenkin sanomana: yksittäinen lainaus on valittu sen selkeyden tai iskevyyden perusteella. Tätä valintaa perustelee myös se yksittäinen seikka, että osa haastatteluista ei halunnut ottaa sanomisiaan omiin nimiinsä. Syitä tälle kiellolle en halunnut erikseen kysyä, sillä en kokenut sillä olevan merkitystä tutkimuksen kannalta.

Kyselyn paperivastaukset syötin Googlen kyselylomakkeeseen. Vastausten syöttämisen yhteydessä poistin muutaman selkeästi puutteellisen tai muuten virheellisesti täytetyn lomakkeen. Kyselyn tulosten purkamisessa suurena apuna oli Google-työkalujen lisäksi ystäväni, arkkitehti Juri Pelkonen, joka auttoi tulosten saattamisessa Exceliin, ja Excelistä erilaisiksi graafisiksi kuvaajiksi ohjeideni mukaisesti.

### 5.5.2 Aineiston analysointi ja tulkinta

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan aineiston rajaamisessa on tärkeää, että rajaaminen on perusteltu. Aineistoa analysoitaessa yritinkin pitää kiinni varsinaisesta tutkimuskysymyksestä; keskityin luovaa prosessia kuvaaviin ja siihen vaikuttaviin asioihin ja rajasin haastattelujen annista pois ne osat, jotka käsitelivät enemmänkin luovan prosessin eri osien tuloksia tai sisältöjä.

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan aineistosta pitää lisäksi saada irti jotain, joka ei sellaisenaan ole läsnä lainauksissa (Ruusuvuori ym. 2010, s.19). Yhtenä löydöksenä voi pitää sitä, että vaikka haastattelut pyrittiin tekemään niin, että haastattelut kävisivät luovaa prosessia läpi omasta kokemuksestaan, niin useimmiten varsinkin johtavassa asemassa olevien prosessikuvaukset kuulostivat kuvaukselta ihannetapauksesta.

Haastattelujen perusteella tuntui, että osa haastatelluista kertoi eräänlaisena totuuteena, kyseenalaistamatta, sellaista alan perinnetietoa, jonka toimivuutta tai totuudenmukaisuutta eivät kuitenkaan välttämättä mitkään tutkimukset todenna. Sellaisia olivat muun muassa avokonttorin toimivuus luovassa suunnittelussa, prosessiin käytettävän ajan määrä tai vaikkapa tiimimuotoisen työskentelyn toimivuus. Ne ovat työtapoja jotka ovat ajan myötä sellaisiksi muodostuneet, ja sinällään toimivia, mutta kukaan haastatelluista ei kyseenalaistanut sitä, voisiko luovaa prosessia niiden osalta parantaa.

Aineistoa tulkitessa edellä mainitut seikat loivat omat haasteensa; oli yritettävä päästä ”virallisen version” läpi ja kiinni varsinaiseen tietoon siitä, miten selkeitä ja toimivia luovat prosessit oikeasti ovat ja miten ne menevät.

Kyselyn vastauksia tarkastelin sekä kaikkien suomalaisten vastaajien, että erikseen johtajien (asiakkuusjohtajat, toimitusjohtajat sekä strategit) ja luovien (luovat suunnittelijat sekä luovat johtajat) osalta. Lisäksi tarkastelin muutamia kysymyksiä pelkästään strategioiden ja plannerien vastausten perusteella, mutta sen ryhmän tuloksissa ei ollut merkittävää eroa koko johtajat-ryhmän tuloksiin verrattuna.

Ulkomaalaisten vastaajien osalta tarkastelin vain kaikkia vastaajia, erittelemättä vastaajia eri ammattiryhmiin. Jätin pääasiassa vertaamatta ulkomaalaisten vastaajien vastauksia teemahaastatteluihin, sillä en kokenut niitä millään tavalla vertailukelpoisiksi. Sen sijaan vertailen kyselyn vastauksia suomalaisten ja muunmaalaisten vastaajien välillä kappaleessa 9.2.3.

## 5.6 Tutkimusmenettelyn yhteenveto ja aineiston validiteetti

Koin saavani tällä haastattelujen ja kyselyn sekä omien kokemusten hyödyntämisellä tarpeellisen määrän tietoa vastatakseni tutkimuskysymykseen. Haastateltavien määrä oli suhteellisen korkea, mutta koin määrän perustelluksi, sillä mainostoyritysten luovaan prosessiin osallistuu erilaisia asiantuntijoita, ja jokaisen toimenkuvan haltijan näkökulma prosessiin on eri. Ja jotta saisin mahdollisimman hyvin yleistettäviä tuloksia, oli haastatteluja tehtävä monessa eri toimistossa.

Kyselyn vastausmäärä oli mielestäni tämän tutkimuksen kannalta riittävä, kyselyn kysymysasettelun tekisin kuitenkin jälkikäteen ajatellen muutamissa kysymyksissä hieman toisin, jotta niiden vastaukset eivät jättäisi niin paljon tulkinnan varaa. Etenkin alan terminologiaan pureutuvat kysymykset olisivat voineet olla paremmin muotoiltuja ja niitä olisi voinut olla enemmän. Omat kokemukset ja yleisesti käymäni keskustelut sekä kirjallisuus kuitenkin paikkaavat mielestäni kyselyn osittaisia puutteita.

Aineiston laajuuden ja järjestelmällisen analyysin ja tulkinnan vuoksi katson, että tämän tutkimuksen tulokset ovat ainakin joltain osin yleistettävissä koko alaa koskeviksi. Minulla itselläni ei ole mitään syytä uskoa, etteikö toisella otannalla (eri asiantuntijat eri toimistoista) tutkimalla oltaisi päästy vastaaviin tuloksiin.

6.0

Ammattilaisten  
näkemyksiä  
suomalaisten  
mainos-  
toimistojen  
prosesseista

## 6.1 Suhtautuminen prosessimaiseen työntekoon

”Jotkut rakastaa kaaosta, jos asiat tuntuu menevän ilman kaaosta niin joku haluaa siitä kaaoksen – mä en usko siihen (kaaokseen). Jos juttu tehdään sekamelskasta, niin lopputuloskin on silloin sekava.”

”Sana prosessi on itsessään sellainen, että pikkaisen vierastan. Se että prosessi on kunnossa, ei tarkoita että duuni olisi hyvää. Prosessi ei ajattele, prosessi on tyhmä, prosessi ei tuota yhtään ideaa. Prosessi on vain tapa jäsenellä suunnittelu ja tuottaminen.”

”Prosessi oli ennen paljon selkeämpi. Nykyään se on ihan Villi länsi, onko sitä edes olemassa?”

”Aiemmin prosessit on piirretty puhtaiksi, ja tarjoiltu koko firman ohjenuoraksi. Tuntuu, että tänä päivänä prosessit, niiden muoto ja noudattaminen on enemmän tiimikohtaista, tiimi johtaa itse omat prosessinsa, niissä on tosi paljon joustavuutta tänä päivänä.”

Haastattelujen perusteella selkeät, hyvin ohjatut luovat prosessit koettiin työn sujumisen kannalta tärkeiksi. Osa haastatelluista kokee luovan prosessin kulun epämääräisenä ja sekavana, osalle se sen sijaan on hyvin selkeä, lineaarinen kokonaisuus. Prosessien mahdolliselle sekavuudelle haettiin syitä muun muassa jatkuvista organisaatiomuutoksista;



aiemmin koko toimiston yhteiset selkeät luovat prosessit ovat esimerkiksi saattaneet muuttua enemmänkin tiimikohtaisiksi toimintatavoiksi. Toisaalta tiimikohtaisiksi muuttuneet prosessit koettiin myös kaikille yhteisiä prosesseja joustavammiksi, koska niissä tiimi voi itse päättää työskentelytapansa. Osassa toimistoja käytössä olevat luovat prosessit on erikseen suunniteltu, ohjeistettu sekä opiskeltu. Siten luovat prosessit on siis suunnitelmallisesti saatu vietyä koko organisaation selkärankaan ja sitä kautta käytäntöön.

Prosessin merkityksen työn laatuun vaikuttavana tekijänä huomioi vain harva haastateltava. Erilaisissa mainosalan kilpailuissa tuomarina toimineen haastatellun mukaan kilpailutöistä on kuitenkin aika suoraan nähtävissä, mitkä työt on tehty luovaa prosessia noudattaen. Luovaa prosessia noudattaen toteutetuissa mainoksissa on yleensä aina nähtävissä selkeä strategia, eivätkä mainokset ole vain irrallisia ideoita. Hänen mukaansa ilman luovaa prosessia päädytään helposti ideoihin, jotka eivät ole oikeasti ”isoja” tai relevantteja. Luova prosessi pakottaa käymään läpi kaikki suunnittelun vaiheet, jolloin ideat perustuvat aina yhdessä päätettyyn luovaan strategiaan.

Asiakkaan osaaminen nousi esiin haastatteluissa yhtenä merkittävänä teemana. Asiakkaiden osaamistason vaihtelu edellyttää suunnitteluprosessilta sitä, että prosessia voidaan tarpeen tullen muokata asiakkaan osaamisen mukaan. Etenkin toimeksiantojen vaihteleva taso edellyttää mainostoimiston prosessilta joustavuutta, sillä huonosti tehty briiffi vaatii toimistolta luovan prosessin alussa paljon enemmän työtä kuin hyvin tehty.

”Käsittämättömiä juttuja ja entisaikojen jäänteitä on kun asiakas pyytää vuoden markkinointikalenteria; se on niinku ei vittu, go shoot yourself, ranteet auki, mä kuolen tähän paikkaan – ei tänä päivänä enää pysty tekemään yksityiskohtaista vuoden markkinointikalenteria.”

Haastatteluissa ilmeni, että useissa asiakasyrityksissä on ollut käynnissä sukupolvenvaihdos, jonka myötä osaamista on tullut lisää ja toisaalta myös poistunut. Osa asiakkaista etenee markkinoinnin vuosikellonsa kanssa järkähtämättömästi, osa sopeuttaa tarpeensa nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Prosessin kannalta ensimmäinen on hitaasti kääntyvä laiva, ja näitä hitaita prosesseja on yhä vähemmän ja vähemmän. Jälkimmäinen tapa taas on kiirettä aiheuttavaa adhoc-tekemistä. Tällöin asiakas hakee usein nopeita ratkaisuja ongelmiinsa, usein jo valmiin ratkaisuehdotuksen kanssa. Asiakkaalla saattaa esimerkiksi olla media-aika valmiiksi ostettuna tai tietty talentti (näyttelijä, urheilija, ohjaaja tai muu vastaava) kiinnitettynä mahdollista kampanjaa varten.

Joskus prosessi on myös asiakkaan itsensä, jolloin asiakas haluaa esimerkiksi toimittavan tiettyssä aikataulussa tai tiettyä omaa prosessiaan noudatettaen. Näin on usein muun muassa erilaisissa kilpailutilanteissa. Samoin prosessi on usein asiakkaan määrittelemä, mikäli asiakas haluaa itse osallistua luovaan prosessiin vaikkapa workshopin muodossa. Tällainen osallistuminen koettiin haastatteluissa lähinnä positiiviseksi asiaksi.

**”Prosessien joustavuus ei tietenkään palvele kaikkia, sillä nuoremmat suunnittelijat saattavat vaatia tiukempia prosesseja avukseen.”**

Haastattelujen perusteella eritasoiset ja -taustaiset työntekijät tarvitsevat työnsä tueksi erilaisia luovia prosesseja. Kokeneilla suunnittelijoilla luovat prosessit ovat selkärangassa, he kokevat tietävänsä itse, mitä milloinkin pitää tehdä. Vaihtuvuus tiimeissä on kuitenkin usein hyvin suurta, joten nuorempien, kokemattomampien tai luovaa prosessia osaamattomien auttamiseksi on toimistolla hyvä olla tehokkaasti jäsennellyt ja selkeät luovat prosessit. Tämä todettiin hyväksi myös kokeneempien suunnittelijoiden taholta. Luovan prosessin pitää myös taipua erikokoisille ryhmille, sillä asiakas ei useinkaan ole halukas maksamaan ison tiimin kuluja.

Luovien prosessien toimimattomuudelle löydettiin syitä esimerkiksi useista päällekkäisistä projekteista, aikatauluhaasteista, tiedonkulun puutteista ja epäselvistä työryhmän jäsenten vastuualueista. Samoin haasteiksi koettiin epätietoisuus siitä, mitä milloinkin pitää olla valmiina sekä epätietoisuus sisäisten palaverien agendasta.

Osa haastatelluista koki termin ”prosessi” negatiivisena. Haastattelujen edetessä hekin kokivat kuitenkin, että luova prosessi on pääasiassa myönteinen asia. Kielteiseen suhtautumiseen tuntui vaikuttavan paljolti se, että monikaan ei haastattelun alussa kokenut työskentelevänsä mitään varsinaista prosessia noudattaen. Luova prosessi koettiin näissä tapauksissa jopa käsitteenä, joka tarkoittaa lähinnä liukuhihnatyötä.

Luovan prosessin todettiin kuitenkin koskettavan ennen kaikkea työn jäsentämistä ja suunnittelua, sillä sen tarkoitus on edesauttaa luovan työn tekemistä. Prosessien taakse ei haastateltavien mukaan kuitenkaan saa piiloutua. Työt on tehtävä työn tarpeiden mukaisesti, ei prosessin tarpeiden mukaisesti. Eli tilanteessa, jossa työ ei etene, koska luova prosessi ei toimi juuri siinä tilanteessa, on ainoa mahdollisuus on edetä tilanteen mukaisesti prosessin vaiheista välittämättä.

## ”Silloin kun on iso kilpailutusbriiffi, prosessin pitää olla hyvinkin jämpä.”

Prosessin noudattaminen sai kannatusta varsinkin kokeneempien haastateltujen osalta. Se koettiin hyödylliseksi monestakin syystä: esimerkiksi uusista asiakkuuksista kisasessa, koska silloin työ pysyy selkeästi johdon hallussa, tiedetään mitä milloinkin ollaan tekemässä ja työ valmistuu ajallaan. Tälle näkemykselle voi tietysti olla selityksenä se, että vanhemmat suunnittelijat kokevat tietävänsä ”miten hommat pitää hoitaa”.

Prosessit koetaan siis ristiriitaisesti suunnittelua helpottavana sekä sitä rajoittavana tekijänä. Suunnittelujohdon hyvä valmistautuminen antaa voimaa koko prosessille; selkeys niin tavoitteissa, aikatauluissa kuin dokumentoinnissakin koettiin tärkeäksi. Luovien suunnittelijoiden näkökulmasta erilaiset työlistat ja aikataulut nähdään hyvänä asiana; tällöin voi itse keskittyä suunnitteluun ja huolehtiminen jää vähemmälle. On tärkeää tietää, että ollaan tekemässä oikeita asioita oikeaan aikaan ja että tehdyllä työllä on merkitystä. Prosessi antaa varmuutta ja etenee vaikka muuten saakin olla luova kaaos. Suunnittelun aikana pitääkin saada ottaa rennosti, sen ei tarvitse eikä se saa olla liukuhihnatyötä. Prosessin nähtiinkin helposti tuottavan turhan samanlaisia töitä; jos asiat tehdään samalla tavalla, putken toisesta päästä ei voi odottaa tulevan ulos riittävän erilaisia töitä.

Omien havaintojeni mukaan mainostoimistojen luovat prosessit toimivat hyvin eri tavoin, riippuen pitkälti siitä miten prosessia johdetaan. Parhaiten toimivat luovat prosessit ovat hyvin vahvasti johdettuja, määriteltyjä ja aikataulutettuja ja usein selkeän lineaarisia – silloin ne eivät myöskään häiritse eivätkä haittaa suunnittelijan omaa luovaa prosessia, vaan tukevat sitä. Luovan prosessin päivittäinen johto voidaan näin jättää jopa luovalle tiimille itselleen, jolloin luova tiimi johtaa omaa suunnitteluaan yhdessä sovitun aikataulun mukaisesti.

Olen kuitenkin myös huomannut prosessien olevan joskus hyvin sekavia, ja tällöin usein epälineaarisia. Syynä tähän voi olla esimerkiksi mainostoimiston prosessin ja yksilön oman luovan prosessin nivoutuminen yhteen väärällä tavalla, kun esimerkiksi yksilön oma luova prosessi sivuuttaa mainostoimiston yhteisesti käyttämän mallin. Työn tekoa vaivaa tällöin epätietoisuus siitä, mitä kukin on milloinkin tekemässä, tai osa töistä tehdään selkeästi väärään aikaan. Tällaiset prosessit ovat yleisiä varsinkin silloin, kun tehdään töitä kokoonpanoissa, joiden jäsenet eivät ole tottuneet toimimaan yhdessä.

## 6.2 Mainostoimistojen luovien prosessien vaiheiden erot

Mainostoimiston prosessi jakaantuu haastattelujen perusteella pääosin selkeisiin osiin. Haastattelukysymyksessä määriteltiin prosessi tapahtuvaksi toimeksiannon ja presentaation välillä, joten haastattelut aloittivat yleensä käymällä läpi toimeksiannon (briiffin). Moni haastateltu hyppäsi sen jälkeen nopeasti itseään eniten kiinnostavaan tai koskevaan prosessin vaiheeseen. Lisäksi haastateltavat tarttuivat helposti niihin prosessin asioihin, jotka vaikuttavat heidän omaan toimintaansa negatiivisesti. Jokainen tässä olevista prosessin vaiheista tuli kuitenkin lähes jokaisen haastattelun aikana esiin: ainoastaan toimitusjohtajia haastateltaessa ei kaikkia prosessin vaiheita käyty ehkä aivan samalla intensiteetillä läpi.

Haastateltavien kuvaamissa luovissa prosesseissa oli monia niitä toisistaan erilaistavia piirteitä. Haastatteluissa oli myös paljon sisäistä ristiriitaista tietoa ja termistöä. Ristiriidat kertovat prosessien elämisestä ja koko ajan muuttuvista tilanteista: osa prosesseista menee tietyllä, osa toisella tavalla. Samoin ne kertovat terminologian tietynlaisesta vakiintumattomuudesta, se oli huomattavissa etenkin luovan briiffin ja vastabriiffin osalta.

### 6.2.1 Toimeksianto eli briiffi

”Tyypillinen briiffi on paska briiffi...  
briiffi on iso, iso ongelma.”

”Paras briiffi on sellainen, jossa asiakas heittää ongelman tai haasteen, eikä briiffaa 30 sekunnin filmiä.”

”Nykypäivänä ei edes välttämättä briiffata haastetta, vaan valmis toimenpide.”

”Jokainen markkinoija on itse jo ikään kuin jonkin sortin mainosmies, sieltä tulee hyvinkin valmista ideaa siitä, mitä voisi lähteä tekemään.”

”...pyritään ohjaamaan asiakasta briiffin tekoon, niin että se tulee siinä formaatissa kuin haluamme ja niin, että briiffi painottaa niitä asioita, jotka ovat meidän tekemiselle tärkeitä – eli varmistetaan että saadaan parempilaatuinen briiffi.”

”Hyvä briiffi on kaiken lähtökohta.”

”Jos briiffi muuttuu matkan varrella, niin ei ole mitään mahdollisuutta osua maaliin. Tai jos asiakkaalla on salaisia, sisäisiä agendoja, jotka eivät siis ole tulleet briiffissä ilmi... On uskomatonta, kuinka usein briiffi muuttuu matkan varrella.”

Haastattelujen perusteella suomalaisten asiakasyritysten briiffaaminen koetaan keskimäärin huonoksi. Toimeksiannon laatimiseen ei ole käytetty tarpeeksi aikaa, tai sitä ei osata tehdä hyvin. Erityisenä ongelmana esiin nousi se, että asiakas tulee toimeksiantoon valmiin idean kanssa esittäen toimeksiannossaan ratkaisun eikä ongelmaa. Asiakas voi siis tilata vaikkapa filmin, kertomatta ongelmaansa, jonka haluaa tällä toimenpiteellä ratkaista. Osa asiakkaista myös ”ylibriiffaa” eli antaa liikaa tutkimustietoa sitä karsimatta, ja osa ”alibriiffaa”, eli antaa riittämättömästi tietoa vähän tietoa. Suuri tietomäärä koetaan huonommaksi, sillä silloin asiakas ei ole itse tehnyt tarvittavaa tiivistämistä. Ratkaisukeinoiksi haastatteluissa briiffaamisen ongelmiin esitettiin asiakkaan opettamista oikeanlaisen briiffin tekemiseen, tai briiffin tekemistä yhdessä asiakkaan kanssa.

”Usein on parasta, että suunnittelijatkin ovat mukana briiffissä, sillä suunnittelijat ymmärtävät eri asioita.”

”Pääsääntöisesti briiffin käy ottamassa vastaan asiakkuusjohtaja ja luova johtaja.”

”Usein briiffissä tulee jo mieleen suuntaviivoja.”

Briiffaustilanteessa paikalla on vaihtelevasti mainostoimiston edustajia toimistosta ja tilanteesta riippuen. Yhtä vallitsevaa tapaa ei tunnu olevan. Ainoastaan asiakkuusjohto sai maininnan jokaiselta haastatellulta. Luovien suunnittelijoiden läsnäolo koettiin lähes yhtä usein tarpeelliseksi, mutta siitä oli myös vastakkaisia näkemyksiä. Luovien suunnittelijoiden osallistumisen puolesta puhuu mahdollisuus kysyä heidän lähtökohdistaan tärkeät kysymykset suoraan asiakkaalta, sillä näin pystytään välttämään toisen käden tieto. Samoin luovien suunnittelijoiden paikallaolo koettiin tärkeäksi, jos tehtävän luonne sitä vaatii, tai jos luovan suunnittelijan suhde asiakkaaseen on hyvin vahva. Samanaikaisesti luovien suunnittelijoiden läsnäoloa ei koettu yhtä tärkeäksi tuttujen asiakkaiden eikä toisaalta myöskään uusien asiakkaiden kohdalla, kun tiimitystä ei vielä ole tehty. Muita mainintoja läsnäolijoiksi saivat luova johtaja, planneri, strategi ja toimitusjohtaja sekä projektipäällikkö. Briiffissä paikallaolijoiden tehtäväksi koettiin mahdollisimman aktiivinen seuraaminen, kysymysten esittäminen ja muistiinpanojen tekeminen. Pyrkimyksenä on keskusteleva tilaisuus, ei luento.

Omat havaintoni toimeksiannoista ja niiden sisällöstä ovat hyvin samankaltaisia kuin haastatteluissa. Toimeksiantojen laatu vaihtelee hyvin paljon suorista tuotantotilauksista siihen, että asiakas ei edes ymmärrä että hänellä on ongelma. Suunnittelijan näkökulmasta molemmissa toimeksiantotyypeissä on hyviä ja huonoja puolia. Kun asiakas tekee tuotantopainotteisen toimeksiannon, on suunnittelija lähes pakotettu suunnittelemaan briiffin mukaisesti, vaikka siinä ei hänen omasta mielestään olisikaan järkeä. Toisaalta jos asiakas ei ymmärrä omaa ongelmaansa, ei hän sitä välttämättä halua edes kuulla.

Omien havaintojeni mukaan parhaat briiffit ovat aina selkeitä ja lyhyitä, ongelmakeskeisiä ja sisältävät referenssejä toimenpiteiden laadusta sekä käytettävissä olevan budjetin. Budjetti ei noussut haastatteluissa esiin oikeastaan ollenkaan. Rönkön mukaan se on kuitenkin briiffin yksi olennaisin tieto (Rönkkö 2001, s. 81). Myös omien kokemusteni perusteella se on suunnittelun kannalta erittäin merkittävä tieto, sillä ilman sitä tietoa on vaikea suunnitella varsinaisia ehdotuksia oikeassa kaliiberissa – vaarana on, että asiakas pitää tehdyistä ehdotuksista ja haluaa toteuttaa ne, vaikka budjetti ei ole riittävä niiden tekemiseen. Tällöin vaarana on asiakkaan pettymys lopulliseen tuotantoon, kun esimerkiksi mainosidean vaatimaan toteutukseen ei ole varaa ja yritetään toteuttaa sama idea riittämättömällä budjetilla.

Prosessin kulun kannalta briiffillä on suuri merkitys; mitä parempi briiffi, sitä selkeämpää kaikille osallisille on se, mitä ollaan tekemässä. Silloin prosessi sujuu paremmin ja sitä enemmän aikaa käytetään prosessissa strategian ja mainonnan suunnitteluun, eikä lähtötilanteen selvittelyyn.

### **6.2.2 Briiffin läpikäynti**

Briiffin läpikäynti nousi lähes jokaisessa haastattelussa esiin ensimmäisenä varsinaisena suunnittelutilanteena. Sen pohjimmaisiksi tarkoituksiksi mainittiin koko tiimin saaminen samalle viivalle, pitäen sisällään sekä briiffaustilanteessa olleet, että muut tiimin jäsenet. Keskustelun ja briiffidokumentin läpikäynnillä varmistetaan koko tiimin ymmärrys, sekä mietitään yhdessä mahdolliset lisäkysymykset. Koko paikalla olleen tiimin muistiinpanot sekä muistikuvat tuovat esiin mahdolliset rivien välistä luetut seikat. Näistä tilaisuuksista ei välttämättä aina tehdä erillistä muistiot, mutta briiffiä muutetaan ja korjataan tarvittavin osin.

”Briiffin purkaminen on tosi tärkeätä, jotta voidaan keskustella ’rivien välit’.”

”...ensin pitää ymmärtää kunnolla, mitä asiakas hakee.”

Asiakkaan briiffiä voidaan haastaa jo tässä vaiheessa ”asiakas on aina väärässä” -asenteella: tällöin tarkastellaan ovatko asiakkaan ajatukset tiimin mielestä oikeita vai väriä, jolloin päädytään helposti suoraan vastabriiffinomaiseen asetelmaan.

”Ensin puretaan briiffi suunnittelijaparin kanssa, katsotaan mitä liittyy briiffiin, tsekkaillaan kilpailijoita, ladotaan ensimmäisiä asioita, mitä kentällä tapahtuu yleisesti, mitä itselle tulee mieleen, mitä on ilmassa, mitä on nähnyt maailmalla tai muualla asiaan tai brändiin liittyen.”

Briiffi voidaan käydä läpi ja analysoida myös yksin esimerkiksi luovan johtajan toimesta, jolloin se voidaan kirjoittaa jo luovan briiffin muotoon. Joissain tapauksissa myös suunnittelijat ovat saattaneet jo aloittaa oman suunnitteluprosessinsa, esimerkiksi tutkimalla kilpailijoiden tai kyseisen asiakkaan aikaisempia töitä, sillä suunnittelijoilla voi olla ensimmäiset intuitiiviset ajatukset jo olemassa. Muita briiffin läpikäynnistä esiin nousseita asioita olivat tehtävien jako sekä alustavista ideoista keskustelu.

Yksi selkeä huomio oli, että briiffin purkamisesta käytettiin myös termiä vastabriiffi, joka toisissa toimistoissa tarkoittaa prosessissa olevaa myöhempää vaihetta :

”Vastabriiffissä (= briiffin purussa) pointataan epäkohdat, esitetään lisäkysymyksiä tai jos meillä on täydennettävää briiffiin. Sitä ennen on tutustuttu briiffiin, varmistetaan että ollaan kaikki oikealla tiellä, saman asian äärellä. Vastabriiffissä (= briiffin purussa) haetaan lisätietoa ja tarkennuksia. Toimiston yksi tärkeimpiä tehtäviä on kyseenalaistaa briiffejä.”



Omat havaintoni seuraavat pitkälti haastateltavien näkemyksiä. Briiffin purkuja on yhtä monenlaisia kuin briiffejäkin. Tärkeintä briiffin purussa on kuitenkin mielestäni se, että briiffi tulee tulkituksi oikein ja se välittyy tiimille oikein. Yhden ihmisen tulkinnassa on aina väärinymmärtämisen vaara, eikä ole ollenkaan harvinaista, että briiffin jälkeen paikalla olleilla tiimin jäsenillä on erilainen, jopa vastakkainen käsitys asiakkaan toiveista. Strategiselle ajattelulle jää vähemmän sijaa, jos briiffi analysoidaan ja tiivistetään vastabriiffiksi tai luovaksi briiffiksi suoraan ilman varsinaista strategiatyötä. Joskus sekin voi toki olla perusteltua, etenkin jos briiffi on erityisen ansiokas tai selkeä.

Prosessin selkeyden kannalta briiffin läpikäynti on oleellisen tärkeää, vaikka kaikki osalliset olisivat olleet paikalla briiffissä. Se on paras keino varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet tehtävänannon samalla tavalla sekä koota yhteen yhdessä asiakkaalta vielä tarkennettavat asiat. Prosessin sujuvuutta voidaan lisätä sopimalla tässä vaiheessa ajankäytöstä ja vastuista prosessin aikana.

### 6.2.3 Strateginen suunnittelu, plannerointi

”Kohderyhmäymmärrys on se mistä haluamme olla täysin varmoja. Koska sen jälkeen voimme miettiä mitä osaa brändi näyttelee asiakkaan elämässä, ja onko asiakkaan ongelma edes relevantti.”

Haastattelujen perusteella strateginen suunnittelu tapahtuu suurimmaksi osaksi erillisenä lineaarisen prosessin osana, joissakin tapauksissa sitä kuvailtiin myös ideoinnin rinnalla tapahtuvaksi suunnitteluksi. Se aloitetaan useimmiten briiffin tarkennusten jälkeen, eli kun briiffi on käyty yhdessä tiimin kanssa läpi ja kun listattuihin tarkentaviin kysymyksiin on saatu asiakkaalta vastaukset.

Strategiasuunnittelun osalta haastateltavien kommentit olivat pitkälti ylimalkaisia ja viitteellisiä. Strategiasuunnittelun kuvailut olivat usein hieman epämääräisiä, useimmat haastatellut kuvailivat lähinnä sitä, mitä strategiatyöllä yritetään saada aikaan ja mikä on sen lopputulos, ei niinkään sitä miten sen aikana suunnitellaan.

Osa haastatelluista kuitenkin mainitsi erilaisia strategiatyössä käytettäviä työkaluja (Creative Business Idea, Creative Brief -malli), joiden tarkoitus on helpottaa ja ohjata strategista suunnittelua ja koko luovaa prosessia. Ne ovat joko itse kehitettyjä tai ketjuyhteistyön kautta käyttöön otettuja, kansainvälisiä työkaluja. Haastattelujen perusteella näissä toimistoissa prosessin kulku on ainakin strategiatyön osalta selkeää ja järjestelmällistä.

”Luovaa konseptia kutsutaan meidän toimistossa ’big Ideaksi’. Se ei ota kantaa onko idea mainonnan tai markkinointiviestinnän big idea, vaan sen pitää luoda suunta ja raamit myös palveluiden ja yhä useammin digitaalisten palveluiden kehittämiseen.”

”Tänä päivänä jos jonain brändi tarvitsee big idean.”

”Insight ei ole brändi- tai kategorialähtöinen, vaan se perustuu siihen mitä ihmiset miettii laajemmalla skaalalla.”

Strategiatyön lopputuloksesta mainittiin ainakin positiointi, insight, sekä ”iso idea”. Insightin ja ison idean merkitys prosessille tunnistettiin, ainakin välillisesti, sillä ilman niitä on haastavaa suunnitella sellaista markkinointiviestintää, joka on samalla sekä kuluttajalle merkityksellistä (insight), että samaa ajatusta kaikissa kanavissa ja kampanjoissa toteuttavaa (iso idea).

Strategiavaihetta läpikäydessä nousi esiin tutkimustiedon merkitys. Briiffiin mahdollisesti sisällytetyn tiedon lisäksi tuli esiin mahdollinen tarve teettää erilaisista lisätutkimusta esimerkiksi ryhmäkeskustelujen ja kuluttajapaneelien avulla. Ne tarjoavat ensikäden lisätietoa muualta saadun tiedon lisäksi. Niiden mahdollinen teettäminen riippuu yleensä aikataulusta, niitä tehdään jos ehditään.

”...intuitiivinen prosessi, jossa tietynlaiset ihmiset pärjää ja pystyy tuottamaan hyvää kamaa...”

”Mukana muutama strategi- tai luova johtaja -tasoinen ajattelija.”

Haastatteluissa strategiseen suunnitteluun osallistujiksi nimettiin strategit, asiakkuusjohtajat, luovat suunnittelijat ja luova johtaja. Etenkin kokeneempien suunnittelijoiden katsotaan kykenevän osallistumaan strategiseen suunnitteluun, mutta nuorempien suunnittelijoiden suhteen ollaan varauksellisempia.

”Ainahan sanotaan, että aikaa on liian vähän. Silloin kun suuri ajatus ja idea on tehty hyvin, mainonnan suunnittelu ja asiat sen ympärillä syntyvät hyvinkin nopeasti; ja silloin voi olla myös eri ihmiset tekemässä. Meillä on ollut ihan eri jengi tekemässä ison idean ja jalkautukset.”

”Se sukupolvi joka on tullut digiaikana alalle, on hirveän hyvä keksimään kaikkia temppuja ja härpäkkeitä, mutta konseptuaalinen (iso) idea ohitetaan.”

Strategisen suunnittelun merkitystä suunnittelua helpottavana ja selkeyttävänä tekijänä korostettiin, samoin sitä, että ilman strategista suunnittelua konseptuaalinen ajattelu jää puuttumaan, jolloin tehdään asioita jotka eivät noudata mitään yhteistä strategiaa.

Strategisen suunnittelun merkitys korostui vahvasti haastatteluissa: moni haastatelluista painotti sen merkitystä puhumalla siitä pitkään ja intohimoisesti sekä palaamalla siihen haastattelun eri vaiheissa.

Strategisen suunnittelun merkitys osana prosessia nousi myös selkeästi esiin sen lopputulemasta puhuttaessa; jotta mainontaa edes pystytään suunnittelemaan, sen tulosten pitää olla selkeitä ja selkeästi dokumentoitu joko vastabriiffin tai luovan briiffin muodossa.

Mainonnan strateginen suunnittelu (ja varsinkin sen lopputulema) on myös omien havaintojeni perusteella yksi mainostoimiston prosessin tärkeimmistä, mutta toisaalta usein myös aliarvostetuimmista vaiheista. Turhan usein se ohitetaan, sille ei löydy aikaa tai briiffi otetaan vastaan sitä kyseenalaistamatta. Mainonnan suunnittelijan näkökulmasta se tarkoittaa sitä, että suunnitelluilla ideoilla ei ole pohjaa, johon tukeutua.

Strateginen suunnittelu päättyy siis tapauskohtaisesti joko vastabriiffiin tai luovaan briiffiin, tai niiden erilaisiin välimuotoihin; joka tapauksessa strategia dokumentoidaan, ja sen pohjalta aloitetaan varsinainen mainonnan suunnittelu.

#### **6.2.4 Vastabriiffi (Debrief)**

Vastabriiffillä tarkoitetaan haastattelujen mukaan useimmiten strategiatyön tulosten läpikäyntiä asiakkaan kanssa, ja valitun suunnan hyväksymistä. Vastabriiffi-termiä tosin käytettiin myös vaiheesta, josta yleisemmin puhuttiin briiffin purkuna.

**”Yleensä vastabriiffivaiheessa luovilla on jo jonkinlainen ajatus siitä, millainen luova ratkaisu voisi olla, jolloin asiakasta jo pikkaisen talutetaan vastabriiffissä siihen suuntaan.”**

Haastattelujen perusteella vastabriiffiin sisällytetään strategisen näkemyksen lisäksi usein (mutta ei aina) luovan suunnittelun näkemystä, eli erilaisia ”polkuja” joita seurata. Niiden tarkoituksena on osoittaa ensin itselle, ja myöhemmin asiakkaalle, että valittu strateginen suunta toimii myös varsinaista luovaa suunnittelua tehtäessä, eli että se inspiroi tekemään hyvää, luovaa ja toimivaa markkinointiviestintää.

Vastabriiffin syvin tarkoitus onkin säästää sekä asiakasta että toimistoa yllätyksiltä varmistamalla, että asiakas hyväksyy valitun suunnan ja antamalla hieman osviittaa siitä, millaista mainontaa voidaan tehdä. Näin

säästytään molemmin puolin mahdolliselta turhan työn tekemiseltä. Vastabriefin muoto on haastattelujen perusteella useimmiten erillinen lomake tai esitys, joskus pelkkä sähköposti tai puhelinsoitto.

Joidenkin haastattelujen perusteella vastabriefaaminen on vasta kasvattamassa merkitystään osana suunnitteluprosessia. Toisaalta vastabriefikäytännön todetaan myös vähentyneen, muun muassa kiristyneistä aikatauluista ja erilaisista organisaatiomuutoksista johtuen. Jonkinlaisen hyväksynnän saanti asiakkaalta valitulle linjalle koetaan kuitenkin joka tapauksessa tärkeäksi; silloin varmistetaan, että puhutaan oikeasta asiasta ja näkökulman hyväksynnän jälkeen voidaan keskittyä ideointiin eli varsinaisen mainonnan suunnitteluun, eikä aikaa käytetä strategian kyseenalaistamiseen.

”Joskus debrief on yhtä tyhjän kanssa, se jää tyngäksi, pelkiksi lisäkysymyksiksi. Joskus siinä vaiheessa on jo aika selkeät konseptin suuntaviivat, mutta ei leiskoja tai lopullisia ideoita. Se vaihtelee ja riippuu myös aikataulusta. Yhä useammin, koska aika on kortilla, mennään suoraan presentatioon.”

”Saatuani briefin kirjoitan siitä creative briefin, käyn sen asiakkaan kanssa läpi kahdestaan, jolloin liittoudun asiakkaan kanssa ja olen ikään kuin samalla puolella pöytää. Näytän creative briefin tiimille vasta sitten, kun asiakas on sen hyväksynyt. Silloin asiakas on oikeasti samaa mieltä sinun (luovan johdon) kanssasi; briefi on hänen ja minun yhteinen briefi luovalle tiimille.”

Strategisen suunnittelun ja vastabriiffin yhdistelmän rinnalle esiin nousi myös kaksi muuta mahdollista toimintamallia; malli, jossa briiffi käydään läpi nopeasti tiivistäen esimerkiksi asiakkuusjohtajan tai luovan johtajan toimesta ja se hyväksytään nopeasti ennen luovan suunnittelun aloittamista, sekä malli, jossa strategisen suunnittelun lopputulemana on suoraan luova briiffi, joka voidaan esitellä tai olla esittämättä asiakkaalle.

”Sen jälkeen kun vastabriiffi on hyväksytetty, sitä ei enää muuteta, vaan siitä eteenpäin keskustellaan enää siitä ovatko suunnitellut mainosideat hyviä vai ei, eikä enää keskustella siitä, ovatko ne oikeasta aiheesta”

Oman työhistoriani aikana valitun strategian hyväksyttäminen etukäteen asiakkaalla on ollut harvinaista; asiakkaille ei ole tarjottu vastabriiffiä, eivätkä asiakkaat ole sitä vaatineet. Strategia ollaan yleensä esitelty vasta luovan ratkaisun yhteydessä varsinaisessa presentaatiossa. Suunnittelutyön näkökulmasta strategian hyväksyttämisen olisi kuitenkin hyvä olla osa luovaa prosessia. Se antaa varmuutta suunnittelutyöhön, jolloin voi keskittyä enemmän kulloinkin kyseessä olevaan luovan prosessin vaiheeseen, varsinkin ideointiin.

### 6.2.5 Luova briiffi

”Olemme antaneet itsellemme vapauden käyttää creative briefiä vastabriiffinä. Emme ole lähteneet tekemään erillistä debriiffiä.”

Luovan briiffin ja vastabriiffin ero on haastattelujen perusteella häilyvä; osa piti niitä samoina asioina, osa erillisinä vaikkakin ytimeltään samansisältöisinä. Olennaista kuitenkin on, että käsitteenä vastabriiffi on tarkoitettu strategisen suunnan varmistamiseen asiakkaalta ja luovan briiffin voidaan ajatella olevan tarkoitettu pelkästään sisäiseen käyttöön, vaikka niiden sisältö olisikin täysin sama. Luova briiffi nousi haastatteluissa esiin erittäin tärkeänä suunnittelua edistävänä vaiheena, ja siitä erikseen kysyttäessä sen tärkeyttä suunnittelulle korostettiin entisestään.

”Luova briiffi on suunnittelijoiden tärkein työkalu, siitä rajataan kaikki turha pois.”

”Paras luova briiffi on yksi lause. Payoff ja that’s it.”

”Ennen tehtiin paljon enemmän luovia briiffejä. Käytännössä luova briiffi tarjoiltiin luoville yhtenä lauseena, jonka ympäriltä kaikki kivet käännettiin. Tällaisia luovia briiffejä ei ole ollut enää moniin vuosiin.”

Luova briiffi on haastattelujen perusteella yleisesti käytössä, mutta osassa toimistoja siitä on myös luovuttu. Briiffi tai vastabriiffi korvaa tällöin varsinaisen luovan briiffin, johtuen pääasiassa erilaisista organisaatiomuutoksista ja aikatauluhaasteista.

Haastatteluissa luovaa briiffiä kuvailtiin parhaimmillaan yhdeksi kiteytetyksi lauseeksi. Se tiivistää asiakkaan ongelman luovuutta inspiroivaan muotoon. Sen tärkeimpänä tehtävänä mainittiin luovan inspiraation esiin saaminen, sekä toisaalta sen todettiin toimivan eräänlaisena peilinä: siihen voidaan suunnittelun lopuksi verrata suunniteltua työtä, se validoi tehdyn työn ja poistaa väärän subjektiivisuuden. Sen avulla vältetään myös kiistatilanteita.

”(Luova) briiffi tiimille... aikataulutusta on erittäin tärkeää sisällyttää (luovaan) briiffiin: milloin on loppuprese valmiina, mitkä ovat välitsekkauspointit, milloin lyödään eri työvaiheet lukkoon ja se mitä vaaditaan, vastuuttaminen.”

Luovan briiffin sisällöstä mainittiin lisäksi myös pakolliset asiat suunnittelun kannalta (esimerkiksi mahdolliset jo päätetyt mediat), insight, syyt uskoa lupaukseen (esimerkiksi tuoteväittämät), ja tieto siitä, milloin mainonta voidaan katsoa onnistuneeksi, eli mittaristo. Sen todettiin myös vaihtelevan suunnittelijakohtaisesti, sillä toiset suunnittelijoista haluavat tietää enemmän taustoista kuin toiset.

Luovan briiffin kirjoitusvastuu on useimmiten plannerilla tai luovalla johtajalla, mutta sen voivat kirjoittaa myös esimerkiksi asiakkuusjohtaja tai luovat itse vastabriiffin perusteella. Luova briiffi voidaan antaa erillisessä tilaisuudessa. Osassa toimistoja luovaa suunnittelua ei koskaan aloiteta ennen luovan briiffin antoa.

Omien havaintojeni mukaan luova briiffi on parhaimmillaan mitä mainioin luovaa työtä eteenpäin vievä työkalu, joka inspiroi luovan suunnittelijan tekemään parasta mahdollista työtä. Se toimii ideoiden karsintavaiheessa ja kehittämisessä verrokkina sille, ovatko ideat strategian mukaisia. Luovan briiffin avulla on mahdollista saada useampia tiimejä nopeasti käsiksi luovaan työhön, jolloin ideoita saadaan syntymään nopeasti moninkertainen määrä.

Huomioni mukaa luova briiffi toimii parhaiten, kun se on lyhyt ja ytimekäs – sisältönä on vain tärkein ja olennaisin viestittävä asia. Aivan yhteen lauseeseen sitä ei tarvitse mielestäni tiivistää, ja taustatiedot, kuten budjetti, on hyvä pitää myös mukana. Luovaa briiffiä voi auttaa myös, jos briiffaustilanteessa näytetään referenssejä suunnittelun tasosta joka halutaan saavuttaa. Toki silloin se ohjaa myös ajattelua tiettyyn suuntaan, haluttiin tai ei.

Luovan briiffin poisjättäminen huonontaa oman kokemukseni mukaan aina prosessia. Sen hyöty on suunnittelun näkökulmasta parhaimmillaan todella suuri, eikä siihen käytetty aika mene hukkaan. Mikäli suunnittelija on koko prosessin ajan mukana suunnittelussa, voi luova briiffi olla kuitenkin myös turha työvaihe.

## **6.2.6 Ideointi, konseptointi, validointi**

”Ideoinnissa on pyrkimyksenä saada mahdollisimman paljon ideamassaa – ratkaisuja – jotka esitellään luovalle johtajalle, jonka jälkeen valitut vielä terävöitetään ennen presentaatiota.”

”Siinä vaiheessa kun tiedetään tarpeeksi hyvin, mikä ongelma on, aletaan pöyhimään sitä: ei ole mitään rajoja, ei ole vääriä vastauksia, hyviä tai huonoja ideoita, kaikki on vielä sallittua ja keskustelu on



pulppuavaa. Tehdään erilaisia mindmappeja, ja jos tuntuu, voidaan käyttää erilaisia strategiatyökaluja, katsotaan onko ideasta mihinkään, sitä aika hyvin tunnistaa mistä ideasta on yhtään mihinkään.”

Haastattelujen perusteella varsinainen ideointi aloitetaan useimmiten luovan briiffin jälkeen, mutta hajontaakin on. Osa aloittaa ideoinnin heti asiakkaan briiffin tai sen läpikäynnin jälkeen ja osassa toimistoja ideointia ei saa aloittaa ennen luovaa briiffiä. Ideoita toki syntyy koko luovan prosessin ajan, jos suunnittelijat ovat mukana prosessissa sen alusta alkaen.

”Dreaming-vaiheessa ollaan täysin vaikeuksista vapaana, avataan portit ja annetaan ajatuksen lentää – etsitään mahdollisimman kiinnostavia ideoita. Joskus kutsumme asiakkaankin mukaan, jotta he näkevät sen maagisen huoneen, jossa kaikki on mahdollista.”

Luova suunnittelu tapahtuu useimmiten perinteisen art directorin ja copywriterin muodostaman parivaljakon voimin, mutta myös muita kokoonpanoja tuli haastatteluissa ilmi. Haastatteluissa painottui tämän vaiheen osavaiheena erityisesti alkuvaiheen suunnittelu: vaihe jossa kaikki on mahdollista ja reaali maailman rajoitteista vapaata. Tästä käytettiin muun muassa termiä ”dreaming-vaihe”. Sen tavoitteena on päästää luovuus valloilleen, ilman että kukaan sanoo, ettei idea ole mahdollinen. Näin voi syntyä jotain sellaista, joka muuten olisi jäänyt syntymättä – ideoita joita voidaan sitten rajoitteet huomioidenkin toteuttaa, vaikka sitten hieman muunneltuina.

Ideointiin voidaan käyttää erilaisia työkaluja tai metodeja: haastatteluissa mainittiin ainakin mindmapit ja ”20 ideaa 20 minuutissa” -työkalut, jonka avulla saadaan kerättyä nopeasti ideamassaa. Haastattelujen mukaan työkalujen avulla saadaan paljon erilaisia suuntia, joita voidaan tutkia tarkemmin, ja jokin näistä ideoista voi edetä pitkällekin. Ideamassaa luomalla varmistetaan, että kaikki eri suunnat tulevat mietittyä, eikä tyydytä ensimmäiseen ideaan. Useat haastatellut korostivatkin Mahonin sekä Griffinin ja Morrisonin (katso kappale 4.3.6) esiin nostamaa ideoiden

määrän tärkeyttä: koettiin että määrä nostaa laatua. Ideoita todettiin voivan helposti olla aluksi vaikka 50 erilaista, joista karsitaan ensin kolmannekseen ja taas siitä eteenpäin kahdesta kolmeen parhaaseen ideaan.

”Se joka tunnistaa idean on vähintään yhtä iso sankari kuin se, joka sen keksii”

Ideoiden tunnistamisen merkitys nostettiin myös esiin: se että joku keksii loistavan idean ja se että joku tunnistaa loistavan idean ideamassan keskeltä ovat yhtä tärkeitä; molemmat ovat yhtä suuria sankareita. Myös Rönkön mukaan idea saa tulla keneltä vaan, ja se on tärkeä myös tunnistaa (Rönkkö 2001, s. 125).

”Ensimmäisen suunnitteluvaiheen ei tarvitse olla kovin pitkä. Niitä (ideoita) syntyy muutamassa päivässä hyvin, jos annetaan työrauha eikä tule keskeytyksiä.”

Ideointiin käytetään haastattelujen perusteella yleensä ainakin muutama päivä. Osassa toimistoja pyritään antamaan työrauha suunnittelun tälle vaiheelle rauhoittamalla kalenteri muusta tekemisestä. Toisaalta tuli ilmi myös näkemyksiä, joissa todettiin, että välillä on hyvä tehdä muutakin ja antaa alitajunnan tehdä työtä; ideoiden todettiin syntyvän missä milloinkin, harvemmin työpaikalla työpöydän äärellä. Näissä näkemyksissä on selkeä yhteys kappaleessa 3.2 esiteltyyn divergenttiin ajattelumalliin. Haastattelujen perusteella suunnittelua tehdäänkin usein muualla kuin toimistolla, esimerkiksi kahvilassa.

”Yleensä sanotaan itse mikä on hyvää, koska toimin itse myös strategisella tasolla. Mutta myös keskustellen asiakkuusjohtajan ja strategin kanssa.”

”Töiden valinta on demokraattista, ei ole ketään ylipäällikköä joka sanoo ”paskaa, paskaa”.”

Ideoiden tarkastelu ja karsinta tapahtuu eri toimistoissa vaihtelevasti, sekä suunnittelijoiden itsensä toimesta, luovan johtajan toimesta tai joskus erilaisten ryhmien toteuttamana. Yksi mainittu työkalu ideoiden tarkistelu varten on ”put in on the floor” -sessio, jossa luonnokset laitetaan lattialle kaikkien katsottavaksi ja arvioitavaksi. Toisissa toimistoissa on karsinnassa selkeä luovan johtajan ylivalta, toisissa suunnittelijat tekevät pääasiassa itse päätökset pidemmälle vietävistä ideoista. Valintakriteereistä nousi esiin työn henkimä ”energia”, jos työ tuntuu hyvältä, niin se sitä myös yleensä on. Karsinnassa on joka tapauksessa hyvä käyttää luovaa briiffiä ideoiden validointiin, samoin ideoita on hyvä verrata kilpailijoiden tekemään mainontaan. Lisäksi on hyvä miettiä missä kohtaa ”kiristää ruuvia”, eli pohtia miten ideasta saadaan vielä luovempi ja osuvampi.

Laadun kannalta koettiin tärkeäksi luovan hulluuden salliminen ja irrottelu sekä siihen kannustaminen – kaikkea ei pidä rationalisoida heti alkuun. Ideointivaiheessa saa ja pitää olla vapaa realiteeteista. Avoimuus, se että kaikki voivat tuoda omat ideansa pöytään, auttaa. Myös prosessi täytyy pitää avoimena: pitää olla veto-oikeus, mikäli suunnittelun myöhemmässä vaiheessa syntyykin parempi ajatus. Asioiden pitää siis saada muuttua paremmiksi matkan varrella.

”Osa ammutaan julkisesti alas – ne on paskoja, osa on edelleen kehitettäviä, ja osa on eri ideoiden yhdistelmiä.”

Haastattelujen mukaan toimistossa otetaan ideamassaa karsittaessa mukaan useampia vaihtoehtoja, joita viedään eteenpäin. Niiden joukosta tehdään vielä uusi karsinta ennen asiakaspresentaatiota. Joskus näitä kierroksia voi olla useampikin.

”Aika paljon pitää leiskata, jotta näkee mikä toimii ja mikä ei toimi.”

”Creative brief on hyvä, että on jotain mihin peilata asioita. Hyvä creative brief sulkee väärän subjektiivisuuden mahdollisuuden ulkopuolelle.”

”Hyvän idiksen tunnistaa siitä, että sen jälkeen ei enää puhuta muista ideoista”

Kun ideat ovat tarpeeksi hyviä, voidaan vielä laajentaa suunnittelutiimiä esimerkiksi digitaalisen suunnittelun osaajilla. He voivat vuorostaan laajentaa perusideoiden toteutusta, tai miettiä erilaisia digitaalisen viestinnän jalkautuksia. Ideoiden sisäisestä esittämisestä haastatellut puhuivat hyvin vähän: ulkoasusta mainittiin tikku-ukkoluonnosten käyttö, ja toisaalta todettiin, että vasta ideoiden tiivistyessä myös niiden ulkoasua mietitään. Tällöin presentaatiota kohden mentäessä parhaat ideat voivat näyttää jo hyvinkin valmiilta.

”Tissue-sessiot pyritään pitämään hyvin epäformaaleina. Yritetään välttää presentaatioskeema, pyrkimyksenä on ajatusten validointi.”

Yksi muutaman haastattelun myötä tullut ilmi tullut vaihe on kappaleessa 4.3.5.1 esitelty ”tissue-palaveri”, joiden tarkoitus on esitellä ja varmistaa luovien ideoiden suunta asiakkaalta tai ohjata asiakasta valitsemaan toimiston haluama suunta.

Omien kokemusteni perusteella ideointi alkaa heti briiffistä, sillä luovien ajatusten syntymistä ei voi varsinaisesti estää. Usein heti alussa tulleet ideat ovat jollain tasolla myös käytettäviä niitä muokkaamalla, vaikka ne eivät olisikaan valitun strategian mukaisia. Havaintojeni mukaan ideointiin ei kuitenkaan kannata käyttää paljon aikaa ennen kuin ollaan päätetty strategiasta, sillä erilaisia suuntia on siinä vaiheessa vielä aivan liikaa. Sen sijaan se aika kannattaa käyttää mieluummin vaikka kilpailijoiden mainonnan analysointiin tai inspiraation hakemiseen.

Myös omien havaintojeni mukaan on hyvä tuottaa paljon ideoita: ideoita jotka ovat toisiaan tukevia ja toisaalta toisiaan poissulkevia, eli

vaihtoehtoisia. Ja vaikka kokenut suunnittelija voi alitajuisesti sulkea huonoksi kokemiaan ajatuspolkuja pois, kannattaa ne silti kirjoittaa ylös ja esitellä suunnitteluparille, sillä niistä saattaa aueta uusi polku, jota itse ei tullut ajatelleeksi. Suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeä olla mahdollisimman avoin, ja jättää ei-sanat käyttöön minimiin. Näin suunnittelusta tulee eteenpäin vievää ja runsasta.

Tiimi kannattaa omien havaintojeni mukaan pitää ideoinnin aikana mahdollisimman pienenä: perinteinen copyn ja AD:n muodostama suunnittelupari on useasti toimivin. Ideointiin käytettävän ajan määrä vaihtelee: itse toivon mahdollisimman pitkiä pätkiä, joiden aikana ajatusprosessia saa tarpeeksi eteenpäin, eli aina vähintään useamman tunnin, jotta ideointi ei lopu ensimmäiseen ideaan. Ja jos on mahdollista lähteä pois toimistolta koko päiväksi, niin aina parempi. Yhden päivän aikana saakin tuotettua huomattavan paljon ideoita, jos työtä saa tehdä häiriöttä.

Ideoiden esittely sisäisesti on mielestäni yksi erityisen tärkeä vaihe: on hyvä testata ideoita eri henkilöiden kanssa, ja kuunnella heidän kommenttejaan ideoista. On tärkeää ymmärtää, mitä joku asian heikosti tunteva kokee, ja toisaalta ideoita on hyvä testata jonkun kanssa, joka tietää esimerkiksi suunnittelun strategiset tavoitteet. Palaute pitää kuitenkin suodattaa: suunnittelijoiden pitää itse päättää mikä on hyvää ja mikä ei, sillä suunnittelu ei ole komiteatyötä. Päätöksen valitusta ideasta pitääkin olla sellainen, jonka työstämistä pystyy jatkamaan. Jos idea ei tunnu itsestä toimivan, niin siihen on turha uhrata liikaa aikaa, toki luovuttaakaan ei saa liian nopeasti. Alitajunnasta syntyy yllättävän usein toimivia ratkaisuja haasteisiin, ja ne syntyvät usein muualla kuin toimistolla: siksi koenkin, että välillä on hyvä käydä kävelyllä tai ainakin poistua edes lounaan ajaksi työpaikalta.

#### **6.2.7 Presentaatio, eli asiakkaan toimeksiantoon vastaaminen**

### **”Presentoitaessa asiakas viedään matkalle.”**

Presentaatioon valmistaudutaan haastattelujen mukaan hyvin samalla tavalla eri toimijoiden kesken, mutta erojakin löytyy. Varsinaisia presentaatiotilaisuuksia ei haastatteluissa käyty kovinkaan tarkkaan läpi.

## ”Presessä ei saa olla liikaa tavaraa. Asiakas ei siitä löydä enää himaan kun se näkee ne kaikki ideat”

Haastatteluissa korostui presentoitavien kokonaisuuksien määrällinen vaihtelevuus. Osa haastatelluista oli yhden esiteltävän, hyvin perustellun kokonaisuuden kannalla. Osan mielestä kaksi–kolme, tai jopa viisi tasaveroista konseptia on hyvä määrä, jotta asiakas voi valita mieleisensä. Toisaalta yksi haastateltava koki, että useamman kuin kolmen konseptin esittely tulkitaan helposti epävarmuutena.

Samoin haastatteluissa korostettiin, että esiteltävien töiden pitää olla tarpeeksi erilaisia keskenään ja mainittiin, että esiteltäväksi valitut työt voivat olla eri tiimien tekemiä, mutta silloin jokaiselta tiimiltä on oltava mukana enintään yksi ehdotus. Tutulle asiakkaalle, sellaiselle jonka luottamuksen toimisto on jo aiemmin ansainnut, mainittiin esitettävän yleensä vain yksi ehdotus.

Työt esitellään usein PowerPoint-esityksen avittamana ja mainosluonnokset on tehty niin hyvin kuin mahdollista, koska haastateltujen mukaan hyvännäköistä jälkeä on helpompi esitellä. Mitä valmiimman näköiset työt ovat, sitä varmemmin kaikki paikallaolijat ymmärtävät ehdotuksen samalla tavalla.

## ”Nykyään videomuotoiset presentaatiot ovat yhä yleisempiä.”

## ”Preseen viedään aika valmista leiskaa... Se on vaan mennyt siihen, asiakkaat jotenkin haluavat nähdä aika valmista materiaalia, vaikka siinä vaiheessa olisikin parempi monesti puhua ideoista.”

Aiemmin paljon käytettyjä kapa-levyjä (tukevia kevyitä levyjä, joille esiteltävät luonnokset liimataan) ei enää haastattelujen perusteella käytetä luonnosten esittämiseen. Vanhoissa luottamuksellisissa asiakassuhteissa voidaan sen sijaan esitellä myös yksinkertaisempia luonnoksia, ns. tikku-ukko -luonnoksia. Mainosideoiden liiallinen viimeistely saa osakseen myös

kritiikkiä, sillä se vie huomion pois ideasta: idea pitäisi tulla ilmi myös karkeammasta luonnoksesta. Presentaatiossa mukana voi olla erilaisia konseptivideoita, ja luonnosten sekä videoiden tekemiseen saatetaan käyttää ulkopuolista apua, jotta ideoita voidaan tarkastella yhdenvertaisina.

”Ei koskaan esitetä luovia ratkaisuja ilman strategiaa, hyvin harvoin strategiaa ilman että kerrotaan miten siitä tulee totta.”

”Pyritään pitämään presentaatio asiapitoisena, rakennetaan siihen hyvä kronologia, jotta se ei ala haukotuttaa, minimoidaan tekstin määrä ja mennään luonnollisessa järjestyksessä. Tykkään itse perustella löydöksiä ensin, puhutaan ensin siitä miten nähdään puhuteltava taho, mitä ollaan löydetty kilpailijoista, yleisöstä ja sitä kautta tulla isoon ideaan, konseptiesittelyyn, ja lopuksi kanava- tai mediakohtaisiin toteutusehdotuksiin.”

Presentaation varsinaisesta sisällöstä haastatteluissa esiin nousivat strategiaosuus, luova osuus, tulosten mittaaminen sekä budjetti. Samassa yhteydessä haastateltavat totesivat strategian ja luovan osuuden täydentävän aina toisiaan.

”Preseen valmistaudutaan yötä myöten. Sen merkitys on hirveän suuri. Presessä ei pelkästään myydä hienoja ideoita, vaan samalla pitää miettiä draaman kaarta; presen itsessään pitää olla vaikuttava juttu. Siksi mietitään hirveästi prentaatioteknisiä yksityiskohtia. Presessä myydään enemmänkin suuria kokonaisideoita ja kokonaiskonsepteja.”

”Yleensä sen, joka on idean äiti tai isä, on myöskin helpompi presentoida idea.”

Presentaation koostamisen vastuu vaihtelee: asiakkuusjohtaja ja strategit ovat yleensä vastuussa kokonaisuudesta, ja suunnittelijat luovan työn osuudesta. Haastattelujen perusteella presentaatiota myös harjoitellaan etukäteen. Presentaatio koetaan erittäin tärkeäksi osaksi prosessia. Hyvän presentaation avulla koetaan saatavan myytyä kokonaisia konsepteja ja näkemyksiä, eikä vain yksittäisiä ideoita.

”Preseen mennään aika usein isolla komppanialla, yritetään koota sellainen kokoonpano, joka vastaa asiakkaan kokoonpanoa. Ei mennä preseen kahdeksalla hengellä jos asiakkaalta tulee kaksi.”

”Ne esittää presentaation, jotka pystyy myös vastaamaan kysymyksiin.”

”Luovan johtajan rooli on avata presentaatio ja kertoa miksi esiteltävät ideat ovat nerokkaita. Ja sitten kun tiimi on asiansa esittänyt, mä kertaan vielä ja kysyn, että huomasiko asiakas mikä siinä oli nerokasta.”

Haastattelujen perusteella presentaatiossa paikalla olevien henkilöiden määrä vaihtelee. Mainintoja saivat luovat luovat suunnittelijat, asiakkuusjohtaja, luova johtaja sekä strategit. Yksi luonnehdinta oli ”tarpeelliset”, toisin sanoen jokaisella paikallaolijalla täytyy olla syy olla mukana.

Omien havaintojeni mukaan presentaatiossa esiteltävien luonnosten merkitys on hyvin suuri; mitä kauniimpi luonnos, sitä enemmän siihen keskitytään. Vaikka aina on yllianalysoinnin vaara, niin silti on parempi, että idea hylätään jonkun muun syyn takia kuin siksi, että idea ei välity luonnoksesta, tai luonnos ei herätä huomiota. Toisaalta liian pitkälle tehty luonnos voi ajaa suunnittelijan nurkkaan, sillä luonnosta on hyvin vaikea lähteä



muuttamaan mihinkään suuntaan, vaikka tarve olisi, jos asiakas on siihen jo ihastunut. Yhtä lailla liian pitkälle tehty luonnos saattaa viedä huomion väärin asioihin; idea jää taustalle samalla kun keskitytään esimerkiksi typografian erikoisuuksiin tai värivalintoihin. Asiakas saattaa hylätä työn ”väärin” syiden takia, tai käyttää niitä syitä työn hylkäämisen perusteluina, vaikka varsinainen hylkäämisen syy olisikin jokin muu. Kuitenkin, jos saisin valita, ottaisin joka kerta ammattikuvittajan tai -graafikon avuksi tekemään luonnoksen mahdollisimman hyvin ja lähelle sitä, mitä oikea työ tulisi oman näkemykseni mukaan olemaan. Näin se toimisi hyvänä myyntityökaluna, mutta myös eräänlaisena testinä sille, onko ajatus toimiva. Samoin se kelpaisi ohjeeksi vaikkapa kuvaajalle tai kuvittajalle. Toinen käyttökelpoinen vaihtoehto on karkea luonnos ja hyvät referenssikuvat valmiin työn tyylistä.

Yhtä lailla olen huomannut, että on tärkeää antaa jokaisen työstää ja koostaa oman osuutensa presentaatiosta, sillä toisen tekemää presentaatiota ei pysty sujuvasti esittämään. Jos jokin kohta on yhtään epäselvä presentaatiossa esittelijälle, on se sitä aivan varmasti myös asiakkaalle. Sisältöön kannattaa panostaa myös strategiaosuuden suhteen; vaikka valittu strategia olisi jo vastabriefin vaiheessa hyväksytty, voi sen toimivuutta vielä todentaa esimerkiksi lyhyiden kuluttajahaastatteluiden tai muiden demonstraatioiden muodossa.

Lisäksi omien havaintojeni perusteella itse presentaatiotilaisuudessa tärkeää on sen sujuvuus; presentaation läpikäyntiä ei tarvitse väkisin jakaa kaikkien paikallaolijoiden kesken, vaan se joka osion sujuvimmin tuntee (eli eri osioiden vastuulliset tekijät), käy osion läpi. Muiden tehtävä on vastata kysymyksiin ja osallistua keskusteluun.

Haastattelussa nostettiin esiin myös presentaation lopetuksen tärkeys: kun luova tiimi on esitellyt oman osaamisensa, on luovan johtajan tehtävä vielä kerran nostaa tärkeimmät asiat esiin presentaatiosta. Omien havaintojeni mukaan sen voi kuitenkin tehdä joku muukin, mielellään joku, jonka näkemykseen asiakas lähtökohtaisesti luottaa.

### 6.3 Luova prosessi muutospaineessa

”Tekemisen rakenne on muuttunut paljon. Ennen tekeminen oli kampanjalähtöistä, saatiin briiffi ydinviesteineen valmiina, siitä muotoiltiin tv-mainos ja printti ja menttiin parin viikon päästä esittämään presentaatio. Nyt tekeminen on muuttunut paljon työvaltaisemmaksi. Tehdään paljon enemmän pieniä asioita, enemmän markkinoinnin ekosysteemejä.”

”Käytössä on jatkuvan dialogin malli, jossa varsinainen briiffi muotoillaan yhdessä, yhteisen ongelmankartoituksen kautta – löydetään haaste yhdessä.”

”Täysin selkeää prosessia, joka etenee lineaarisesti ei enää tänä päivänä ole olemassa, vaan prosessi on lähinnä jatkuvan keskustelun malli, jossa asiakkaan kanssa a/b -testataan ideoita: tapetaan huonot ja parannetaan hyviä.”

”Viimeiseen viiteen vuoteen mahtuu yksi, kaksi mainoselokuvaa tai printtiä, mutta sitäkin enemmän kaikennäköisiä sosiaalisen median temppuja, applikaatioita tai eventtejä.”

”Ala on aina ollut muutoksessa, mutta viimeiset kolme vuotta murroksessa: tätä bisnestä keksitään nyt uudestaan.”

”Eletään sellaisessa ad hoc -maailmassa vahvasti, aina kaikki olisi pitänyt tehdä eilen. Mä väitän, että se lähtee enemmän asiakkaan puolelta, ei briiffata ajoissa, ei olla tarpeeksi suunnitelmallisia.”

”Asiat muuttuu, niihin pitää reagoida heti, harvoin suunnitellaan enää koko vuotta ajan kanssa. Useimmiten on tulipaloja, joihin vastataan.”

”Musta on tullut yliherkkä sanalla presentaatio.”

Osa haastateltavista toi esiin luovassa prosessissa viime vuosien aikana tapahtuneet muutokset. Perinteinen luova prosessi, jossa briiffin jälkeen työ synnytettiin pelkästään oman toimiston väen kesken on väistymässä yhteisen tekemisen tieltä. Asiakas halutaan ja otetaan mukaan prosessiin, jopa niin, että erillisiä briiffejä eikä presentaatioita enää edes pidetä.

”...on olemassa aikataulu, jolloin halutaan tulla ulos ja yhdessä kiteytetty haaste sekä budjettiraami – ne ohjaavat tekemistä ja keinovalikkoo. Matkan varrella voi putkahtaa ulos esimerkiksi paremmin muotoiltu myyntiprosessi tai vaikka se tv-mainos. Tänä päivänä usein osallistavaa digitaalista markkinointia joka konvertoi johonkin toimintaan. Sillä saadaan myös mitattavuutta paremmaksi.”

”Työmetodina vetäytyminen omiin nurkkiin on mennyttä aikaa. Vaikka kerran viikossa pidetään työpalaveri, jossa kaikki ovat tasaveroisia pyöreän pöydän ääressä. Ei niin, että asiakas leikkii ostajaa ja me leikitään myyjää, vaan niin, että se on ryhmätyöprosessi.”

Workshop-tyyppinen työskentely, jossa asiakas otetaan mukaan tiimiin sen tasavertaisena jäsenenä nousi myös uudenaikaisena tekemisen muotona esiin. Sen hyödyksi mainittiin asiakkaan sitoutuminen, sekä se että ajatukset pystytään esittelemään rennosti ja ne saadaan saman tien validoitua. Perinteisen presentaation sijaan voidaan esitellä varsinainen valmis työ, jota kaikki ovat olleet mukana tekemässä, yhdessä. Kaikkien asiakkaiden kanssa tämä tapa ei kuitenkaan toimi, koska kaikki asiakkaat eivät taivu ryhmätyöhön.

”Kaikki tekee digiä.”

”Organisaatio on muokkautunut kysynnän mukaan, paine lähtee asiakkailta. Asiakkaat muuttavat ajatteluansa ”digitaalisemmaksi”. Heidän oma markkinointinsa on yhä useammin digi-integroitua. Sen takia meidän digikompetenssia on lisätty.”

Myös digisuunnittelun (verkkomainonta, kotisivut, some, mobiili, jne) ja palvelumuotoilun lisääntyminen on vaikuttanut prosessiin. Tapoja integroida digitaalisuus osaksi suunnitteluprosessia on kahdenlaisia; digitaalisuus tuodaan mukaan uusien digitekijöiden muodossa, tai vaihtoehtoisesti digitaaliseen ympäristöön suunnittelu on katsottu kaikkien osaamisalueeksi. Yhtenäistä linjaa digitaalisuuden mukaan tuomisessa prosessiin ei haastattelujen perusteella ole.

## 6.4 Luovan prosessin erot eri toimistojen välillä

Haastattelujen perusteella suomalaisten mainostoimistojen luovat prosessit ovat pääpiirteittäin hyvin samankaltaisia. Niiden pelkällä pintapuolisella tarkastelulla ei ole helppo huomata suuriakaan eroavaisuuksia. Jo haastattelutilanteissa nousi kuitenkin heti esiin yksi merkittävä eroavaisuus; erilaisten alan termien käytössä on suuria eroja, samat sanat tarkoittavat eri asioita ja toisaalta samoista prosessin vaiheista käytetään eri termejä eri toimistoissa. Terminologian vaikutusta prosessiin käydään tarkemmin läpi kappaleessa 7.3.

Prosessin lineaarisuus on osassa toimistoja hyvin keskeisessä asemassa, suunnittelua ei esimerkiksi saa aloittaa ennen luovaa briiffiä. Osassa toimistoja suunnittelu taas aloitetaan usein saman tien briiffin tai viimeistään briiffin sisäisen läpikäynnin jälkeen. Strategista suunnittelua tehdään osassa toimistoja vain prosessin alkuvaiheessa, osassa koko matkan ajan ja osassa strategiaa (eli myös luovaa briiffiä) voidaan jopa vaihtaa prosessin loppupuolella, jos ideat niin vaativat.

Työntekijän titteli ei haastattelujen perusteella tarkoita mitään erityistä vastuuta prosessissa, vaan vastuut vaihtelivat haastattelujen perusteella paljonkin. Suunnittelijat saattavat olla mukana strategiatyössä, luova johtaja saattaa kirjoittaa luovan briiffin tai vaihtoehtoisesti sen tekee planneri. Tähän on varmasti monia syitä, esimerkiksi eri työntekijöiden osaaminen ja organisaation koko. Myös asiakkuuden koko tuntuu vaikuttavan työntekijöiden vastuualueisiin; pienempien asiakkuuksien kohdalla planner tai strategi ei välttämättä osallistu lainkaan koko luovaan prosessiin.

Yksikään haastatelluista ei kuvaillut prosessia kuten itse olisin sen kuvaillut, ja jokaisen haastatellun kuvailema prosessi oli joltain kohtaa erilainen suhteessa muihin. Erot eivät olleet välttämättä suuria, mutta ne ja termistön eroavaisuudet tekivät jo pelkän haastatteluissa sanotun ymmärtämisen vaikeaksi: on vaikea tietää mitä kukin tarkoittaa sanoessaan ”idea” tai ”vastabriiffi”, ja siksi tein jokaisen haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä.



# 7.0 Luovaan prosessiin vaikuttavia tekijöitä

*Tässä osiossa käydään läpi haastatteluissa ja kyselyissä ilmi tulleita luovan prosessin sujumiseen vaikuttavia tekijöitä.*

*Ne voivat olla esimerkiksi sisäiseen toimintaan liittyviä, tai ulkopuolisten voimien, eli asiakkaan, aiheuttamia. Käytännössä ne voivat olla sellaisia asioita kuin kiireinen aikataulu, ajankäytön muut haasteet, toimistokulttuuri, kommunikaation tapa tai muut työtavat, jotka joko voimistavat tai heikentävät suunnitteluprosessia.*

## 7.1 Mainostoimistojen organisaatiot muutoksen keskellä

Haastatteluista nousi esiin ajankohtaisena aiheena tiimien ja tiimityksen muutokset. Tällaisia ovat muun muassa kokonaan uudet työnkuvat ja vanhojen työnkuvien muuttuminen turhiksi. Samoin tiimien muuttuminen kokonaan projektiluontoisiksi kiinteiden tiimien kustannuksella tuntuu yleistyvän yhä edelleen.

### 7.1.1 Mainostoimiston toimenkuvien muutos

Kappaleessa 2.3.2 kuvattu perinteinen organisaatiomalli on haastattelujen ja kyselyn perusteella edelleen vahvoilla suomalaisissa toimistoissa. Pieniä muutospaineita art directorin ja copywriterin muodostamaan luovaan tiimiin on kuitenkin havaittavissa; palvelusuunnittelun ja digitaalisen suunnittelun erikoisosajien tuominen mukaan luovan tiimin kokoonpanoon on jo rutiinia osassa toimistoja, tosin kokemukset eivät kaikilta osin ole aina positiivisia.

”Enää ei tarvitse ajatella, että suunnittelutiimi on AD ja copy, se on muinaisjäänne ajalta, jolloin mainos oli yhtä kuin kuva ja teksti”

”Kokemus digityypeistä on, että ne filistee mitä maailmalla on tehty, mutta eivät tuo mitään käsillä olevaan ongelmaan.”

”Ideointivaiheessa meillä on usein copyn ja AD:n lisäksi mukana palvelusuunnittelija.”



Asiakkuusjohtajien toimenkuvan häviämistä myös ennakoitiin; tällöin strategin ja tuottajan roolit korvaisivat asiakkuusjohtajan roolin.

”Asiakkuusjohtajan rooli – se on hyvä kysymys? En ole varma onko se oikea titteli – jos meillä on hyvä strategi ja hyvä vahva tiimi, ja luova johtaja hämmentämässä, se mitä me ehkä eniten tarvitaan on projektisuunnittelija, joka pitää aikataulut ja budjetit käsissä. Tohon kombinaatioon ei välttämättä enää tarvita lisää näkemystä.”

”Asiakkuusjohtajia, joilla olisi vahva strateginen ymmärrys, ei kasva puissa.”

”Menneisyydessähän asiakkuusjohtajat ja yhteyspäälliköt olivat leiskankantajia.”

”Asiakkuusjohtajuus sinällään tulee poistumaan, yhdessä tekemisen malli vaatii asiakkuusjohtajalta strategiajohtajan näkemystä ja ymmärrystä asiakkaan bisneksestä, sen nykytilasta ja tavoitetilasta. Pitää pystyä toisaalta auttamaan tiimiä ja toisaalta olla keskustelukykyinen asiakkaan ylimmän johdon kanssa.”

### 7.1.2 Erilaisten tiimien ja roolien merkitys

Nopeutunut työrytmi on pakottanut useat mainostoimistot siirtymään pois kokonaan kiinteiden tiimien käytöstä, ja tiimit muodostetaan entistä enemmän vain yksittäisiä projekteja varten. Osa tiimin jäsenistä voi olla mukana tiimissä vain hetken aikaa, tai he voivat olla freelancereita.

**”Tehokkain malli on kiinteä malli, jota voidaan täydentää lisäosaajilla tarvittaessa. Ajanhallinnan kannalta se on ainoa mahdollinen toteutustapa.”**

Sujuva yhteistyö oman työparin ja asiakkuusjohtajien kanssa koettiin tärkeäksi myös työtehtävien priorisoinnin ja päällekkäisyyksien hallinnoinnin takia. Kiinteisiin tiimeihin tottuneet suunnittelijat kokivat työn järjestämisen ja aikatauluttamisen helpoksi, kun taas vaihtuvan tiimin kanssa tekemään tottuneet kritisoivat erityisesti aikataulujen hallinnan vaikeutta. Yhteisen suunnitteluajan löytäminen koettiin vaikeaksi; vaikka työlle olisi varattu periaatteessa riittävästi aikaa, niin yhteisen ajan puute saattaa aiheuttaa ajan riittämättömyyden tunnetta.

Haastattelujen perusteella on myös olemassa tilanteita, jolloin samaa toimeksiantoa on työstimässä useampi luova tiimi. Tällaisen prosessin aikana pidettiin tärkeänä alusta alkaen selkeää vastuutusta: pitää olla selkeästi tiedossa, millä tiimillä on varsinainen asiakasvastuu. Myös vaihtoehto, jossa asiakkaan valitseman työn tehnyt tiimi jatkaa vastuullisena on yleinen. Jotkut haastatellut pitivät tätä kilpailuasetelmaa hyvänä ja jotkut huonona, luovaa prosessia heikentävänä.

Oman kokemukseni mukaan on tärkeää että luova tiimi tietää, onko se vastuussa suunnittelusta, toimiiko se apujoukkona, vai onko kyseessä jopa sisäinen kilpailutilanne. Jos tiimi on motivoitunut, niin kilpailuasetelma tuo lisää intoa tekemiseen, kun oma osaaminen halutaan näyttää. Toisaalta, jos tiimi ei ole motivoitunut, asiakkuus ei ole esimerkiksi riittävän kiinnostava, tai töitä on riittävästi ilmankin, on helppo olla innostumasta työstä ja hoitaa se ns. puolivaloilla.

### 7.1.3 Organisaation koon merkitys luovalle prosessille

Yksi merkittävä tekijä mainostoimistojen luovaa prosessia mietittäessä on toimiston koko; isossa toimistossa riittää töitä hieman kapea-alaisemminkin työskenteleville työntekijöille, pienemmissä toimistoissa esimerkiksi asiakkuusjohtajan pitää olla oman toimensa ohessa planneri, strategi tai projektipäällikkö. Haastattelujen perusteella monet luovan prosessin vaiheiden erot juontavatkin juurensa eri organisaatioiden pienistä eroista. Jos yrityksessä ei esimerkiksi ole planneria tai luovaa johtajaa tekemässä luovaa briiffiä, niin sen voi tehdä joku muu, tai se voi sen takia jäädä jopa kokonaan tekemättä.

### 7.1.4 Luovan johtajan merkitys tiimityölle

”Luova johtaja vastaa siitä, että laatu, yhdenmukaisuus ja yhdessä sovitut pelisäännöt toteutuvat.”

Luovan tiimin suunnittelutyötä luovassa prosessissa ohjaa usein luova johtaja. Kaikissa toimistoissa ei luovaa johtajaa kuitenkaan ole, vaan useamman tiimin vastatessa yhteisestä asiakkuudesta on yhdelle seniorisuunnittelijoista vastuutettu luova johto.

”Suunnittelutyössä jonkun pitää olla tietynkaltainen diktaattori, jonkun pitää ottaa se asema, että voi sulkea asioita pois, avata toisia, yhdistellä niitä, ja ohjata tiimiä eteenpäin. Sitä kutsutaan myös vastuunkannoksi. Jollain pitää olla selkeä käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä.”

Haastatteluissa luovan johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi osana luovaa prosessia katsottiin laadun varmistaminen; luova johtaja asettaa riman sopivalle korkeudelle. Samalla hän raivaa tiimille ajallisen tilan suunnittelutyön tekemiseen ja antaa tarvittavaa taustatukea.

”Vaikka on diktaattori, niin sitä ei pidä näyttää.  
Kenelläkään ei saa olla herran pelkoa.”

”Työlle ei saa antaa armoa, mutta ihmisille  
sen sijaan ehdottomasti pitää. Pitää tehdä  
selkeä ero työn ja ihmisten välillä.”

”Vaikka titteli on luova johtaja, ollaan  
aika kädet savessa tuolla.”

Luovat johtajat osallistuvat vaihtelevasti myös luovaan suunnitteluun: luova suunnittelija voi olla samalla myös edelleen copy tai AD, varsinkin pienemmissä toimistoissa. Tällöin vaarana voi olla se, että kun töitä jaetaan toimiston sisällä, niin luovan johtajan tittelillä toimivat jakavat mielenkiintoisimmat työt keskenään.

Omien havaintojeni mukaan myös ilman luovaa johtajaa voi tehdä laadukasta jälkeä. Asettamalla itse riman tarpeeksi korkealle voi vaikuttaa omaan ja suunnitteluparinsa työhön niin, että suunnittelun jälki on korkeatasoista. Johtajan auktoriteetin puute saattaa kuitenkin vaikuttaa erilaisten asioiden läpivientiin heikentävästi: jos luova johtaja ei ole päättämässä presentaatioon vietävistä ehdotuksista, niin ristiriitatilanteessa suunnittelijoiden ja asiakkuusjohtajan näkemys parhaasta luovasta ratkaisusta saattaa olla eriävä. Asiakkuusjohtajalla voi olla myös suunnittelijoista poikkeavat motiivit, jolloin pelkkä suunnittelijaparin arvovalta ei välttämättä riitä takaamaan ideoiden läpimenoa.

### **7.1.5 Tiimin vaihtuvuus ja toimivuus**

Työntekijöiden vaihtuvuus voi mainostoimistoissa olla hyvinkin suurta. Haastattelun vastaajista osa on työskennellyt kuudessa tai seitsemässä toimistossa, ja kyselyn vastaajista yli puolet oli työskennellyt yli viidessä, ja muutama jopa kymmenessä eri toimistossa. On siis oletettavaa, että osa tiimin jäsenistä tekee joskus prosessin aikana ensimmäistä kertaa työtä jonkun toisen tiimiläisen kanssa. Ja koska tiimit ovat hetkittäin suuria, ja henkilöt vaihtuvat aika ajoin, ei ole mahdotonta, että joskus työhön liittyy myös sellainen henkilö, jonka kanssa työn tekeminen ei ole aivan yhtä sujuvaa tai mieluista kuin muiden kanssa.

”On hyvä juttu, että ei ole kiinteitä tiimejä, vaikka isojen asiakkaiden kanssa onkin kiinteät tiimit, niin niiden ulkopuolella voi käydä ”vieraissa”. Se pitää pirteänä, eikä päästä leipiintymään.”

”Tiimi on kuin hyvä bändi; jos yksi jäsen vaihdetaan, bändi ei enää toimikaan riippumatta tilalle vaihdetun tyypin taidoista. Bändin kokoonpaneminen on vaikeaa.”

Tiimin toimivuus nousikin haastatteluiden yhdeksi keskeisistä teemoista. Uusien ihmisten kanssa toimiminen koettiin voimauttavaksi ja piristäväksi. Tiimityön kannalta koettiin myös hyväksi, jos tiimissä on paljon monenlaista osaamista ja kokemusta.

”...mä mietin et toi on hyvä mieltii tota, tolla ja tolla on hyvät henkilökemiat, noita et voi laittaa samaa huoneeseen tai jompikumpi ei tule hengissä ulos... Se on hyvin pitkälle lätkäjengin valmentamista, sun pitää rakentaa ketjut, pitää tietää kuka pelaa mitäkin roolia ketjussa, pitää olla yksi joka ruokkii muita syötöillä ja kaksi jotka osaa ampua paikasta kuin paikasta. Ja samalla pitää mieltii peliajan pituutta ja pelaako ne ylivoimaa vai alivoimaa.”

Toimivan tiimin kokoaminen koettiin luovan johtajan tehtäväksi. Tiimitystä verrattiinkin urheilujoukkueen valmentamiseen. Luovan johtajan pitää tukea luovaa tiimiä, antaa tiimille aikaa sekä vahvistaa tiimin ajattelua.

Tiimityön kannalta haitallisena pidettiin kollegoita, jotka toivat prosesseihin mukaan omia agendojaan, tai jotka haluavat päteä, pönkittää omaa itsetuntoaan tai hallita ilman mitään annettavaa. Toisin sanoen henkilöitä, joiden ammattitaito ei vahvista tiimiä. Samoin haitallisena prosessin kannalta pidettiin tilannetta, jossa jollain tiimin jäsenellä on liikaa muita huomiota vaativia töitä. Ellei esimerkiksi palaverissa tai suunnittelusessiossa kykene keskittymään täysillä käsillä olevaan haasteeseen, vie tällainen tiimin jäsen energiaa myös muilta, aiheuttaen turhautumista ja fokuksen katoamista. Yksikin häiriö heijastuu kokonaisuuteen. Tiimin jäsenten pitää siis olla samalla intensiteetillä mukana, eikä mukana saa olla liian kiireisiä tai turhiksi jääviä jäseniä. Suunnittelua häittää myös väärin ihmisten osallistuminen väärää kohtaan prosessia; vapautuneen hulluttelun sijasta vain rationaaliseen ajatteluun ja argumentointiin kykenevä henkilö saattaa tappaa ideat liian aikaisin.

## 7.2 Prosessin aikataulu ja keskittyminen

”Tyypillistä tälle ajalle on, että prosessi kestää viikon. Sitten vaan mennään ja lujaa. Välistä tippuu luova briiffi, luovien johtajien kanssa läpikäynti ja vastabriiffi typistyy puhelinkeskusteluksi.”

”Kun tätä bisnestä tehdään suurella intohimolla, on aina monta asiakasta joille tehdään asioita; hyvä suunnittelija osaa luovia niiden projektien välillä. Tässä bisneksessä on koko ajan pöydällä kuusi vertavuotavaa potilasta, jotka kaikki pitää leikata ja pelastaa. Suunnittelija on kirurgi, jonka pitää päättää missä järjestyksessä leikataan. Tämä työ on jatkuvaa priorisointia.”

”Jos käytössä on liian vähän aikaa... sitten se on jo tsäkää, jos asiat menevät liian vähällä ajalla maaliin.”

Haastattelujen perusteella mainostoimistojen työskentelyä kuvaa parhaiten yksi sana: kiire. Asiakkaiden aikataulut ovat muuttuneet huomattavan nopeiksi, usein toimeksiantoa annettaessa ollaan jo myöhässä tai lähes myöhässä. Luovalle prosessille ei jää tarpeeksi aikaa, jotta työstä tulisi mahdollisimman hyvää. Yhtenä syynä tähän voidaan katsoa olevan tekniikan kehittymisen ja digitaaliseen maailmaan suunnittelun. Aiemmin esimerkiksi mainoksessa olevan kuvan hiomiseen valmiiksi saatettiin käyttää päiviä tai jopa viikkoja, koska sitä ei teknisesti ollut mahdollista sen nopeammin tehdä. Nykypäivänä tietotekniikan kehittymisen myötä suuretkin muutokset saadaan aikaan tunneissa, joskus jopa minuuteissa tai sekunneissa.

Toisaalta asiakkaiden omat prosessit ovat äärimmilleen viritettyjä, ja reaktioaika vaikkapa asiakkaan markkinoiden muutoksiin on lyhentynyt minimiin. Kilpailijoiden kampanjoihin pitää pystyä vastaamaan välittömästi, tai viimeistään seuraavana päivänä. Tällainen adhoc-toiminta välittyy tietysti mainostoimiston prosesseihin saakka. Laadusta joudutaan tinkimään, koska nopea aikataulu ei yksinkertaisesti mahdollista parhaan mahdollisen toteutuksen tekemistä.

Luovan prosessin joustavuudella pystytään kuitenkin selättämään osa kiireestä, esimerkiksi luovan briiffin antaminen useammalle tiimille voi tuottaa nopeasti paljon laadukkaita ideoita. Liian lyhyt prosessiin varattu aika edellyttää jopa onnea, jotta se saadaan maaliin ajallaan.

Haastatteluiden perusteella prosessit kestävät viikosta kahteen kuukauteen. Viikko on haastattelujen perusteella liian lyhyt aika prosessin läpivientiin kokonaisuudessaan, jolloin joitain prosessin osia pitää tiivistää tai tiputtaa kokonaan pois.

Liian lyhyt prosessi vaikuttaa laatuun myös välillisesti; liian tiukka aikataulu ei anna mahdollisuutta etsiä parhaita mahdollisia yhteistyökumppaneita (esimerkiksi kuvittajia tai kuvaajia), vaan pitää tyytyä niihin jotka ovat sillä hetkellä saatavissa, jotta presentaatioon vaadittavat kustannusarviot saadaan mahdollisimman täsmällisiksi.

”Mitä kauemmin haasteen päällä istuu, sitä enemmän alkaa keksimään ratkaisuja. Mutta tosiasia on myös se, että pääosin kaikki ratkaisut syntyvät hyvin lähellä annettua deadlinea... Se paine ja se epäonnistumisen pelko alkaa kasvaa niin suureksi, että aivot alkaa oikeasti tuottamaan ratkaisuja.”

”Joskus liian pitkä aika kasvattaa epävarmuutta.”

Haastatteluista käy ilmi, että mikäli suunnittelulle on varattu liikaa aikaa, kasvattaa sekin puolestaan epävarmuutta ja aikaa aletaan käyttää muihin töihin, eli keskittyminen hajoaa. Myös deadline merkitys luovuudelle tunnistettiin; deadline pakottaa tekemään valmista jälkeä niin ideoiden kuin valmiiden esitysten suhteen. Ajan vähyyden tuoma paine koetaan osittain myös hyväksi, sillä silloin suunnittelusta tulee tiivistä, eivätkä muut asiat tai asiakkaat pääse väliin. Toisaalta ajattelutyö vaatii aikaa ja asioiden pitää antaa kypsyä. Liika paine vie rentouden suunnittelusta, parhaat ideat syntyvät kun on tunne ettei ole kiire, vaikka olisikin.

Esimerkkinä riittävästä prosessin pituudesta annettiin muilta töiltä rauhoitettu kahden viikon ajanjakso, jolloin vastabriiffi olisi viikon kuluttua briiffistä ja siitä viikon päästä varsinainen presentaatio. Mukavaksi tai tavalliseksi ajanjaksoksi määriteltiin useamman haastattelun toimesta yksi kuukausi.

Kysely tukee tätä haastateltujen näkemystä: sen perusteella suurin osa luovista prosesseista kestää kahdesta neljään viikkoon, 59 % vastaajista piti sitä yleisimpänä prosessin pituutena. Vajaan kolmasosan (27 %) mielestä prosessi kestää normaalisti vähemmän kuin kaksi viikkoa. Yhdestä kahteen kuukauteen sen kestoksi arvioi 14 % vastaajista.

### 7.2.1 Ajankäytöstä sopiminen

Kiinteisiin tiimeihin tottuneet suunnittelijat kokivat työn järjestämisen ja aikatauluttamisen helpoksi, kun taas vaihtuvan tiimin kanssa työskentelemiseen tottuneet kritisoivat erityisesti aikataulujen hallinnan vaikeutta. Yhteisen suunnitteluajan löytäminen koettiin vaikeaksi, eli vaikka työlle olisi varattu periaatteessa riittävästi aikaa, niin yhteisen ajan puute saattaa aiheuttaa ajan riittämättömyyden tunnetta.



Prosessin eri vaiheiden noudattamisen koettiin auttavan merkittävästi aikataulussa pysymisessä: kun vaiheita noudatetaan tiukasti, on mahdollista tehdä paljon lyhyessäkin ajassa. Samoin aikatauluhaasteita voidaan selittää lisäämällä tiimien määrää ideoinnin ajaksi. Yhtenä ratkaisuehdotuksena tähän haasteeseen esitettiin viikkopalavereita.

Haastattelujen perusteella työhön halutaan myös käydä heti toimeksiannon saamisen jälkeen. Kun työ saadaan käyntiin ja sen vaatimukset ovat selvillä, on helpompi suunnitella ajankäyttöä ja varata suunnittelun vaatimalle ajattelutyölle riittävästi aikaa.

Omien havaintojeni mukaan aikataulut ovat vuosien saatossa kiristyneet merkittävästi. Ajan vähäisyys näkyy aina jossain osassa prosessia; jos strategiseen suunnitteluun käytetään riittävästi aikaa, kärsii ideoiden jalkautus mainonnaksi, mainosten ideat saattavat jäädä vajaiksi tai jo nähdyiksi, eikä valittu strategia välity mainoksesta. Ja jos toisaalta strategiavaihe tehdään kiireellä, on hyvin mahdollista, että prosessin myötä syntyvä mainonta ei ole toimivaa, vaan jää ns. kauniiksi kuoreksi.

Kun yrityksessä on käytössä vaihtuva tiimimalli, jää muiden projektien viemä aika havaintojeni mukaan helposti huomiotta tiimin aikataulua suunniteltaessa. Luovan prosessin yhteydessä onkin mietittävä kahta erillistä ajan käsitettä; absoluuttista aikaväliä, jona aikana työ on tehtävä ja toisaalta sen aikavälin puitteissa kullakin käytössä olevaa aikamäärää.

### 7.2.2 Keskeytykset ja keskittyminen

”Harvoin on sellaista tilannetta, että pystyy pistämään pään pelkästään annettuun tehtävään, vaan ajatus katkeaa päivän mittaan useastikin, mikä ei omalla kohdallani ainakaan toimi. Pitäisi saada siivottua pääkoppa mahdollisimman tyhjäksi ja keskityttyä sen yhden ongelman ratkaisemiseen, mahdollisimman yhtenäisiä pitkiä aikoja.”

”Aikaa tärkeämpi asia on se, että annetaanko me rauha keskittyä. Mä en jaksa sitä keskustelua, että koko ajan on entistä kiireempi ja vähemmän aikaa, minusta se on huonoa projektinhallintaa. Jos suunnittelijat saavat kaksi päivää aikaa ideointiin, se riittää vallan mainiosti, ja tiedän että suunnittelijat ovat ihan samaa mieltä.”

Aikataulun rauhoittaminen nousi esiin nimenomaan suunnittelijoiden näkökulmasta tärkeänä suunnittelua helpottavana toimenpiteenä. Jotta suunnittelu olisi tehokasta, toivottiin mahdollisuutta keskittyä käsillä olevaan työhön riittävän pitkän ajan ilman keskeytyksiä. Tosin haastattelujen perusteella tällainen on liian harvoin mahdollista, sillä muut työt eivät odota. Kokonaisten suunnittelupäivien tärkeyttä korostettiin, sillä suunnitteluun halutaan panostaa niin kauan kuin virtaa riittää. Suunnittelutyön rauhoittamisen pitää myös koskea koko tiimiä, sillä yhden tiimin jäsenen poissaolo suunnittelusta vie myös muiden tiimiläisten aikaa.

Haastatellut kritisoivat ajan käyttämistä erilaisiin turhiksi koettuihin sisäisiin palavereihin, hallinnollisiin asioihin sekä muutoin työn ja ajattelun keskeyttäviin toimintoihin. Niiden koettiin vievän liikaa suunnittelu-aikaa ja johtavan ylitöihin. Myös adhoc-tekemisen vaikutus prosesseille tunnistettiin, sellaisia ovat esimerkiksi toimeksiannot, jotka keskeyttävät käsillä olevan prosessin muutamaksi päiväksi kokonaan.

Kappaleessa 2.3.7 esiin tuotuja Kalliomäki-Levannon (2009) sekä Spira & Feintuchin (2005) tutkimustuloksia vasten tarkasteltuna briiffin tärkeys ja asiakkaan sitouttaminen prosessiin voidaan nähdä entistä tärkeämpänä; samoin kommunikaation sujuvuus prosessin aikana sisäisesti ja asiakkaan kanssa, sekä yhteisen työajan puitteissa toimiminen. Työrauhan takaaminen ja keskeytysten välttäminen nähdään merkittävänä seikkana. Keinoina voivat olla esimerkiksi suljetun oven takana työskentely tai työpaikalta kokonaan poistuminen. Yhtä lailla tiimin pysyvyydellä on suuri merkitys työn sujuvuudelle. Johdon toiminta on tässäkin asiassa keskiössä, johdon päätöksillä voi olla kauaskantoisia seurauksia sekä työn sujuvuuden että tuottavuuden suhteen.

### 7.3 Terminologia kommunikaation esteenä

”Olin ihan kuutamolla kun ne puhu brändistä, et mistä ne puhuu, kunnes tajusin et ne puhuukin ilmeestä...Hyvin perustavanlaatuista terminologiaa ollaan käyty läpi.”

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin se, että prosessin osista käytettävät termit ovat hyvin monimuotoisia. Haastatteluissa pitikin käydä läpi aiottua seikkaperäisemmin erilaisia prosessin osia, jotta terminologian ristiriitaisuudet selviäisivät. Haastatteluissa käytettiin rikasta, mutta samalla sekavaa ja osin ristiriitaista kieltä eri työvaiheista. Varsinkin strategiaa, vastabriiffiä ja luovaa briiffiä koskevat osuudet olivat välillä vaikeita seurata ja tulkita; vain kysymällä erikseen tarkentavia kysymyksiä pystyi päättämään mistä vaiheesta milloinkin olikaan kyse missäkin toimistossa. Myös yksittäisten haastateltujen termien käytössä oli huomattavissa ristiriitaisuuksia, termit ja niiden tarkoitus saattoivat vaihtua haastattelun aikana. Yksittäistä vaihetta saatettiin siis kuvata usealla eri termillä ja toisaalta yksittäistä termiä saatettiin käyttää useammasta eri vaiheesta. Tästä johtuen voidaan perustellusti väittää, että toimistojen kommunikaatio aiheuttaa hyvin todennäköisesti väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä.

Osa keskeisistä alan termeistä on myös luonteeltaan hyvin abstrakteja tai epämääräisiä, jotta niiden käyttö edes voisi olla kovin linjakasta. Tällaisia ovat haastattelujen perusteella ainakin insight, iso idea, idea, konsepti ja konsepti-idea.

”Me väännetään asiakkaalle terminologian merkitys rautalangasta, ja se on saanut asiakkaalta kiitosta.”

Asiakkaan näkökulmasta termien sekavuus on tietysti hyvin hankala tilanne, asiakkaan on hyvin vaikea tietää eri toimistojen kanssa toimiessaan mitä milläkin termillä milloinkin tarkoitetaan. Myös työntekijöiden kannalta se on vaikeaa; esimerkiksi uudelle työntekijälle voi termi itsessään olla tuttu, mutta merkitys eri kuin edellisessä työpaikassa. Ongelmaksi termien väärinymmärrys tai kokonaan ymmärtämättömyys muodostuu siis sekä osana sisäisiä prosesseja, että asiakkaan kanssa toimittaessa. On esimerkiksi mahdollista, että asiakas ei kehtaa kysyä tai ymmärrä tarkistaa, mitä milloinkin jollain termillä tarkoitetaan.

Osa haastatelluista oli tunnistanut ongelman; kieltä ja termejä on tarkoituksella pyritty yhdenmukaistamaan ja myös asiakkaille on selitetty keskeiset prosesseja koskevat termit. Asiakkailta tämä sanaston läpikäynti on saanut myös kiitosta. Myös yrityksen sisäisen kommunikaation kannalta termien ja prosessin yhdenmukaisuus korostuu; silloin ei ole merkitystä kenen kanssa luovaa prosessia käydään läpi, sillä periaatteessa jokainen työntekijä tuntee prosessin ja osaa sen selittää yhteneväistä sanastoa käyttäen.

Kyselyssä termistöä tutkittiin vain vähän. Kyselyssä kysyttiin ymmärtääkö vastaaja mitä tarkoittaa haastatteluissakin paljon viljelty termi ”insight”. Vastaajista 30 % koki olevansa epävarma sen merkityksestä. Tämä siis selkeästi tukee sitä näkemystä, että termien merkitystä ei täysin ymmärretä.

## 7.4 Työnteon fyysinen paikka

”Jos jostain syystä on estynyt hulluttelemasta ja irrottelemasta aiheen ympärillä, ideoiden määrä jää helposti pieneksi. Pitää pystyä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa mikään ei ole väärin, vaan pystyy sanomaan mitä vaan. Tähän vaikuttaa tiimin lisäksi ympäristö jossa ajatusta ratkotaan; yleensä siihen auttaa että pääsee pois arkisesta, normaalista työn tekemisen paikasta.”

**”Varsinainen suunnittelutyö, se ei kyllä onnistu avokonttorimiljöössä.”**

Toimistot, joiden työntekijöitä haastattelin, sijaitsevat kaikki Helsingin kantakaupungissa. Niitä yhdistävät sijainnin lisäksi hyvinkin edustavat ja näyttävät toimitilat. Pienemmätkin toimitiloista ovat avaria ja valoisia, ja

aulatiloja koristavat design-huonekalujen lisäksi erilaiset mainokset sekä kilpailuissa saavutetut palkinnot vuosien varrelta.

Suurimmassa osassa toimistoja työ tehdään pääasiassa avoimissa tai puoliavoimissa tiloissa, omaa toimistohuonetta ei useimmiten ole kuin kenties toimitusjohtajalla. Työskentely tapahtuu omien tai vaihtuvien työpisteiden lisäksi erilaisissa yhteisissä suljetuissa tai avoimissa suunnittelutiloissa, joita leimaa usein persoonallinen luova sisustus tai teema.

Osa työntekijöistä pitää työpisteillä työskennellessään korvakuulokkeita, osassa toimistoja ja tiloja radio pauhaa taustalla. Suurimmassa osassa toimistoja on kuitenkin melko rauhallinen äänimailma, lähes hiljaista. Monissa toimistoissa on tarjolla kahvia, aamiaista tai jopa lounasta, joten työpaikalta ei ole näin varsinaista syytä lähteä pois, edes lounaalle.

Haastatteluista nousi kuitenkin esiin voimakas halu poistua toimistolta, kun halutaan syventyä suunnitteluun. Toimisto koettiin paikaksi, jossa ei saa olla rauhassa, ja jossa työ jatkuvasti keskeytetään. Suunnittelulle toivotaan omaa rauhaa, joten avotilaa ei pidetä parhaana mahdollisena ratkaisuna suunnittelun kannalta. Suljetun oven takana työskentelyn lisäksi koettiin hyödylliseksi arkiselta toimistolta poistuminen esimerkiksi hotelliin, puistoon tai vaikkapa mökille. Toisaalta myös todettiin, että tilan pitää tukea ”irrottelu”. Useat mainitsivat kodin hyvänä paikkana ajatella, varsinkin illalla ennen nukahtamista.

Avotiloja toisaalta myös kiiteltiin; kaikki pysyvät kärryillä siitä, mitä ollaan milloinkin tekemässä, ja osassa toimistoja suunnittelijoiden varsinainen työ- ja suunnittelutila sijaitseekin toimiston keskellä, täysin avoimessa tilassa.



# 8.0 Luovan prosessin merkitys

*Haastattelussa käytiin läpi mainostoimiston luovaa prosessia sen tuottaman lopputuotteen laadun kannalta. Mihin luovan prosessin osioon kannattaa haastateltavien mielestä panostaa ja toisaalta mihin osioon voi käyttää vähemmän aikaa, tai jopa ohittaa kokonaan? Kysymyksen lähtökohtana on näkemys, että jotta suunnitellusta mainonnasta tulisi mahdollisimman laadukasta eli toimivaa, on toimistojen ja suunnittelijoiden käytettävissä oleva aika allokoitava mahdollisimman hyvin ja oikeisiin asioihin. Kun näin tehdään, on työ myös mahdollista saada tehtyä annetun ajan puitteissa niin, että se valmistuu ajoissa, muita töitä häiritsemättä. Lisäksi tutkimuksessa käytiin läpi prosessin merkitystä luovan tuotteen laadulle, prosessin johtamista sekä yksilön ja prosessin välistä suhdetta.*

## 8.1 Luovan prosessin painopistealueet

Mainonnan suunnittelun luovassa prosessissa tärkeimmäksi vaiheeksi haastateltujen ammattilaisten keskuudessa nousi selkeästi briiffin, strategisen suunnittelun ja vastabriiffin muodostama alkuvaiheen suunnitteluosuus. Briiffin oikeellisuus koettiin selkeästi tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi, sillä muuten mainonnalla ei vastata oikeaan ongelmaan.

**”Jos valitaan väärä tie, on takaisin pirkä matka.”**

Strategisen suunnittelun kohdalla eniten painotettiin insightin, eli kuluttajan motiiveista kertovan näkemyksen tai oivalluksen merkitystä. Sen pitää pohjautua totuuteen, olla kuluttajalle merkityksellinen ja sen etsimiseen pitää panostaa. Myös erilaisten tutkimusten ja muiden tietolähteiden läpikäynti sai useita mainintoja. Raskas strateginen suunnittelu koettiin myös joskus turhaksi, jos työ on selkeä eikä kovin vaativa. Tällöin briiffin pitää kuitenkin olla erityisen hyvin laadittu.

Vastabriiffin merkitys jakoi mielipiteitä. Se oltiin monesti valmiita ohittamaan, ja toisaalta se koettiin tärkeimmäksi varmistuskeinoksi sille, että ollaan tekemässä oikeita asioita. Luova briiffi nostettiin esiin harvemmin. Se on kuitenkin pohjimmiltaan tiivistelmä vastabriiffistä, joten senkin voidaan katsoa kuuluvan osaksi ongelman määrittelyä, tiivistelmäksi ongelmasta tehtävän muotoon puettuna.

**”Ensimmäinen idea on paras, ellei ole muita.”**

Mainonnan konseptin ideointi ja siihen varattu aika sai myös paljon mainintoja; ideoiden laatu koettiin saatavan varmistettua paremmin, jos ideoita on tarpeeksi paljon. Toisaalta siihenkin todettiin, että jos alkupään työ on tehty tarpeeksi hyvin, riittää ideoinnille vähempikin aika, koska ideointi on silloin helpompaa.



Luonnosten eli leiskojen ulkonäkö ja niihin käytetty aika koettiin sellaiseksi, josta voidaan tarpeen mukaan nipistää aikaa myös muuhun tekemiseen. Varsinkin jos asiakas on tuttu, ja ymmärtää idean ilman ns. kiillotettua leiskaa. Luonnosten ulkonäkö ja viimeistely koettiin kuitenkin toisaalta erittäin tärkeäksi uusasiakashankinnassa, kun toimitaan kilpailutilanteessa jossa kaikki pitää tehdä mahdollisimman hyvin.

Presentaatio koettiin myös tärkeäksi, varsinkin presentaatioissa henkilökohtaisesti läsnä oleminen, niin ettei kommunikoida vain sähköpostin välityksellä. Presentaatioon valmistautuminen sai myös mainintoja. Kokonaisuutena presentaation merkitys jäi kuitenkin strategiatyön ja ideoinnin varjoon.

Yhteenvetona haastattelujen perusteella voidaan todeta, että toimeksiannon, sen purun ja strategisen työn merkitys ja painoarvo prosessissa on merkittävä. Niihin panostaminen vähentää koko prosessin jatkovaiheiden epävarmuutta ja sekavuutta. Siihen käytetty aika tehostaa tekemistä, ja varmistaa ideointivaiheen onnistumisen ja ideoiden osumisen oikeaan.

## 8.2 Näkemys ihanneprosessista

Millainen ihanteellinen luova prosessi sitten on haastateltujen mielestä? Yhtä isoa teemaa ei haastatteluista varsinaisesti noussut esiin, vaikka samoja aiheita sivuuttiin useamman toimesta. Haastateltavat käsittelivät asiaa useimmiten enemmän oman työnsä kannalta kuin koko tiimin tai prosessin kannalta.

**”Parempi että briiffataan ongelma, kuin mainos; ongelman voi joskus ratkaista mainos, joskus jokin muu.”**

Briiffistä nousi esiin sen avoimuus: briiffi halutaan ongelman muodossa, ilman rajoitteita esimerkiksi mediavalinnoista tai budjetista. Briiffin pitää haastateltavien mukaan olla muodoltaan ratkaisua etsivä, eikä toimenpidettä ehdottava. Asiakkaan maailmaan halutaan tutustua, eli halutaan olla mukana asiakkaan ja mainonnan kohderyhmän arjessa. Halutaan siis astua kohderyhmän kenkiin. Kohderyhmän motiiveihin pitää keskittyä, sillä tavoitteena on löytää jotain sellaista ymmärtämystä kohderyhmästä, jota siihen kuuluvat eivät itse osaa sanoa ääneen.

”Työmetodina vetäytyminen omiin nurkkiin on mennyt aikaa. Vaikka kerran viikossa pidetään työpalaveri, jossa kaikki ovat tasaveroisia pyöreän pöydän ääressä. Ei niin, että asiakas leikkii ostajaa ja me leikitään myyjää, vaan niin, että se on ryhmätyöprosessi.”

Workshop-tyyppinen työskentely, jossa asiakas otetaan mukaan tiimiin sen tasavertaisena jäsenenä nousi myös uudenaikainen tekemisen muotona esiin. Perinteisen presentaation sijaan voidaan esitellä varsinainen valmis työ, jota kaikki ovat olleet mukana tekemässä, yhdessä. Halutaan tehdä asiat yhdessä asiakkaan kanssa niin, että asiakkaan osaaminen ja näkemykset ohjaavat luovuutta. Näin saadaan aikaiseksi avointa keskustelua, tasa-arvoisessa prosessissa. Jos asiakas on innoissaan mukana työskentelemässä toimiston kanssa ja toimisto yhtälailla innostunut asiakkaasta, antaa se paljon positiivista energiaa, joka välittyy työhön. Tämän mallin hyödyksi katsottiin asiakkaan sitoutuminen, sekä se että ajatukset pystytään esittelemään rennosti ja ne saadaan saman tien validoitua. Kaikkien asiakkaiden kanssa tämä tapa ei kuitenkaan toimi, koska kaikki asiakkaat eivät taivu ryhmätyöhön.

Ajankäyttö halutaan rauhoittaa, ja keskittyminen taata. Aikaa ei tarvita määrättömästi, jos keskittyminen käsillä olevaan työhön mahdollistetaan. Samoin pitää pystyä reaktiivisuuteen; pitää toimia nopeasti eikä suunnitella liikaa asioita eteenpäin. Energiatason pitää olla koko ajan korkealla, ilmapiirin kannustava ja positiivinen.

”Ideoinnissa asiaa katsotaan mahdollisimman monesta näkökulmasta; se tekee suunnittelusta hedelmällistä kun ei olla vain yhden näkökulman tai yhden oivalluksen varassa.”

Ideota pitää jaksaa myös jatkojalostaa; pitää tuoda valmiiksi koettuihin töihin uutta näkemystä ja uusia näkökulmia. Haastateltavien mukaan ihanneprosessissa pidetäänkin kirkkaana mielessä mitä ollaan tekemässä.

Prosessissa pitäisi olla myös riittävästi osaavia ”apukäsiä”. Varsinkin prosessin loppuvaiheessa kaivataan usein apua, esimerkiksi kuvittajaa luonnosten tekoon tai videon tekijää presentaation tekoa varten. Näin varmistetaan parempi mahdollisuus onnistua myyntityössä.

Haastateltavat myös muistuttavat, että presentaatio voitaisiin välillä pitää jossain muualla kuin neuvottelutilassa; senkin voi aina ajatella luovemmin. Ihanneprosessin presentaatiossa pitää myös olla aina mukana asiakkaan varsinaisen ostopäätöksen tekijät.

Haastattelujen perusteella ihanteellisessa luovassa prosessissa asiakas on siis mukana proaktiivisena, prosessin toteuttamiseen on juuri sopivasti aikaa, ideoita jaksetaan työstää tarpeeksi pitkälle ja prosessin kaikkiin vaiheisiin muistetaan panostaa tarpeeksi ajatusten ja resurssien osalta.

### 8.3 Luovan prosessin merkitys luovan tuotteen laadulle

”Prosesseilla on merkitystä silloin kun ne on tehty palvelemaan laadukasta lopputulosta.”

”Huono prosessi tuottaa huonoja töitä, kun taas hyvä prosessi tuottaa useammin hyviä tuloksia. Hyvässä prosessissa ihmiset keskittyvät oikeisiin asioihin, heillä on paremmat taustatiedot ja he tietävät mitä ovat tekemässä. Huonossa prosessissa asia on päinvastoin, ihmiset keskittyvät väärin asioihin, väärään aikaan ja tekevät hätäisiä päätöksiä perustuen väärin olettamuksiin. Kaikki tämä siksi, etteivät he noudata minkäänlaista järjestystä asioiden tekemisessä, koska heillä ei ole joko osaamista tai tietoa; tai heitä ei johdeta kunnolla.”

Haastattelujen perusteella mainostoimiston luovien prosessien merkitys luovan tuotteen laadulle tunnustetaan laajalti. Vaikka haastatteluissa todetaan, että prosessi itsessään ei tuota mitään, koetaan erilaisten prosessien avulla työskentely varmemmaksi ja tehokkaammaksi kuin ilman prosessia. Etenkin nuoremmat suunnittelijat kokevat prosessit hyödyllisiksi, koska heillä ei ole kokemuksen tuomaa varmuutta.

Haastatteluissa korostuu näkemys siitä, että prosessien myötä sattumanvaraisuus poistuu, laatu varmistuu ja ideat ovat entistä relevantimpia ja strategian mukaisia. Absoluuttisesti parempaa jälkeä selkeiden prosessien kautta ei välttämättä siis tule, mutta siihen on huomattavasti parempi mahdollisuus – ja toisaalta ilman prosesseja työskennellessä tulee huomattavan paljon enemmän huteja.

Haastateltavat kokevat toimistojen olemassa olevat luovat prosessit pääsääntöisesti positiivisiksi, laatua parantaviksi sekä toimintaa tehostaviksi. Kansainvälisten ketjutoimistojen prosessit ovat jääneet osassa toimistoja vähemmälle käytölle, vaikka voisivat olla ihan toimivia Suomessakin: tosin eurooppalaisen liian byrokraattisena pidetyn toimistokulttuurin perään ei itketä.

Prosessit ovat kuitenkin vain parhaimmillaan selkeitä. Turhan usein ne koetaan sekaviksi tai jopa negatiivisiksi työn kannalta. Voidaankin sanoa, että prosessin kaikkien osien pitää tuoda jotain prosessiin ja jos jokin osa ei toimi, pitäisi se poistaa tai kehittää toimivammaksi. Prosessien suurimpana ongelmana koetaan niiden joustamattomuus tai se, että ne eivät pysy muuttuvan maailman perässä. Prosessit koetaan suunnittelun kannalta liian jähmeinä tai hitaina. Toisaalta osassa toimistoja prosessit on luotu niin, että ne muokkautuvat tarpeen mukaisesti. Parhaissa toimistoissa prosessit ovat ydinosa yrityksen toimintakulttuuria, niistä ei tarvitse erikseen muistuttaa vaan kaikki toimivat niiden mukaisesti, automaattisesti.

Haastateltavien mukaan osassa toimistoja prosessit ovat enemmän päälleliimattuja, jolloin prosesseista ei saada riittävästi irti, vaan ne voivat jopa haitata työntekoa. Prosessien sekavuus tai toimimattomuus voi johtua toimiston johdon ja sen työntekijöiden tavoitteiden ja prosessin kohtaamattomuudesta. Jos toimiston johdon tavoite on eri kuin työntekijöiden, esimerkiksi luovan työn laadun osalta, voi olla että prosessit eivät tue laatua vaan tehokkuutta. Luovan prosessin pitääkin palvella laadukasta lopputulosta, kuten yksi haastatelluista muistuttaa.

Mainostoimistojen prosessien katsotaan olevan osassa toimistoja kunnossa, ei kuitenkaan kaikissa. Menestyneimpien toimistojen prosessit koetaan toimiviksi, ja ne katsotaan myös osaltaan merkittäväksi tekijäksi toimistojen pärjäämiselle. Voidaan siis sanoa, että menestyvissä toimistoissa on myös toimivat prosessit. Toimivista prosesseista ollaan myös ylpeitä ja niistä saadaan kiitosta myös asiakkaan suunnalta.

”Me ollaan ammattilaisia, me tehdään tätä päivittäin. Ei me voida odottaa koko loppuelämää omenan tippumista päähän, vaan meidän pitää pystyä synnyttämään joka päivä luovia ratkaisuja. Ja siinä prosessit ovat apuna.”

#### 8.4 Näkemykset prosessin johtamisesta – osataanko vai ei?

”Vaikka kaaoksestaikin voi syntyä jotain hyvää, johtaa se usein vain asiakkaan rahojen tuhlaamiseen.”

Haastateltujen mielestä Suomen huipputoimistojen prosessien johtaminen on useimmiten hyvää. Kärki koetaan kuitenkin hyvin kapeaksi; mainosalan kilpailuissa ”aina” menestyvien prosessit ovat myös paremmin hallussa kuin muilla. Näyttääkin selvältä, että parhaimmissa toimistoissa prosessit on saatu iskostettua henkilökunnan selkärankaan; johtamista ei varsinaisesti tarvita, vaan prosessin eri vaiheet tehdään automaattisesti.

Haastattelujen perusteella toimistojen sisällä voi olla hyvin eri tasoista osaamista, eli prosessi ei ole samanlainen kaikilla tiimeillä. Esimerkiksi asiakkuusjohtajista osa voi olla erinomaisia, ja he tuovat osaamisensa koko tiimin käyttöön. Sen sijaan osaamattomista asiakkuusjohtajista koetaan olevan prosessille enemmänkin vain haittaa. Saman toimiston sisällä voi olla siis paljon erilaista osaamista, erilaisia prosesseja ja niiden läpivientejä.

”Sellaisissa toimistoissa, joissa johdossa käytetään aikaa lopputuotteesta puhumiseen, prosessit menevät yrityksen arvomaailman mukaisesti niin, että lopputuotteesta tulee parempi. Jos yrityksen lopputuote ei kiinnosta yrityksen johtoa, niin myöskin prosessit muodostuu sellaiseksi, että mitään hyvää ei tule ulos.”

Laadun ja prosessin suhdetta mietittiin myös tavoitteiden näkökulmasta: jos toimistossa on selkeä panostus laadun parantamiseen pitkällä tähtäimellä, ovat prosessitkin yleensä sen mukaiset ja kunnossa. Jos toisaalta tähdätään lähinnä vain hengissä selviämiseen, niin prosessitkin palvelevat silloin eri tarkoitusta.

Johtamista hankaloittavana tekijänä pidetään asenteita; prosessit koetaan työntekijöiden puolelta turhiksi, eikä mietitä miten ne palvelisivat työn tekemistä. Tällöin johtaminen itsessään voi olla vaikeaa. Vaikka prosessit ovat näennäisesti olemassa, niin tekijät eivät välttämättä seuraa niitä. Henkilökunnan motivointi voi olla vaikeaa, ellei hyötyjä tunnisteta koko toimiston väen keskuudessa, sillä motivointiin tarvitaan auktoriteettia. Toisaalta huomioitiin se, että mainostoimistojen organisatorinen johtaminen on heikentynyt: ihmiset johtavat itse itseään läpi prosessin. Eikä se vaikuttaisi haastateltavien mukaan olevan ongelma, sillä jos osaamista on, itsejohtaminen on myös mahdollista.

## 8.5 Yksilön ja prosessin merkitys, kumpi on tärkeämpi toimiston menestykselle

Haastattelussa kysyttiin erikseen haastateltujen näkemystä lahjakkuuden ja prosessin merkityksestä luovuudelle: kumpi on tärkeämpää mainonnan laadun kannalta? Eli kun lahjakkuus ja prosessi tappelevat, kumpi voittaa?

Haastateltavien mielestä yksilön luovuudella ja lahjakkuudella on suurempi merkitys kuin käytettävällä prosessilla. Prosessi koetaan kuitenkin käyttökelpoiseksi välineeksi, jonka avulla kaikki toimivat paremmin, huiputkin. Se auttaa kokemattomampia suunnittelijoita luovimaan läpi projektin. Prosessi myös tehostaa tekemistä; samaan lopputulokseen päätyminen ilman tehokasta prosessia voi viedä huomattavasti enemmän työtunteja kuin hyvän prosessin siivittämänä.

Vaikka haastateltavien mielestä kaaoksestakin voi syntyä helmiä, niin lopputulos riippuu enemmän tekijöistä: ilman poikkeuksellista lahjakkuutta ei voi syntyä taianomaisia onnistumisia. Ja kun lopputulos on hyvä, kukaan ei kysy miten se syntyi, sillä vain hyvillä ideoilla on merkitystä.

Toisaalta prosessin katsotaan varmistavan tietyn tason: ilman luovan prosessin tuomaa tukea tehdyt työt voivat olla todella huonoja. Mutta hyväkään luova prosessi ei tuota helmiä, jos tekijät ovat huonoja.

Yksilön ja prosessin lisäksi voidaan nostaa esiin tiiminäkökulma, jonka mukaan tiimi parantaa tekemisen tasoa enemmän kuin prosessi tai yksittäisen työntekijän lahjakkuus. Toisaalta kukaan ei tee työtä yksin; prosessit varmistavat, että huippuyksilöt pelaavat yhteen.

**”Ei voi vaatia, ellei ole osaamista ja lahjakkuutta.”**

Prosessista riippumatta yksittäinen lahjakkuus voi synnyttää loistavan lopputuloksen. Koska kyse on kuitenkin liiketoiminnasta, pitää toimistolla olla keinot varmistaa onnistuminen mahdollisimman usein. ”Superlahjakas” tai ”superluova” ihminen tuo mukanaan ”häiriöitä” positiivisessa mielessä, joita ilman työt voivat jäädä keskinkertaisiksi. Luovan prosessin ei katsota korvaavan lahjakkuutta, eikä lahjakkuuden intohimoa, tai kunnianhimoa.

**”Prosessien merkitys on tukea, auttaa ja parantaa; mutta ne eivät korvaa intohimoa. Ne jotka menestyvät tällä alalla vihaavat ja rakastavat tätä työtä.”**





# 9.0 Määrällisen kyselyn tulokset

## 9.1 Määrällisen kyselyn vastaajaprofiili

Kyselyyn vastasi yhteensä 65 mainonnan ammattilaista. Suomalaisissa toimistoissa työskenteleviä vastaajia oli yhteensä 37 ja se on kyselyn varsinainen otanta (n=37). Kyselyn vastaajista 9 edusti toimiston johtoa tai strategista osaamista (esimerkiksi toimitusjohtaja, asiakkuusjohtaja tai strategi). Loput 28 vastaajaa edustivat luovaa suunnittelua (copywriter, art director tai luova johtaja). Osa vastaajista ilmoitti itselleen useamman työnkuvan. Jos yksikin työnkuvista edusti luovaa suunnittelua, niin silloin vastaaja on ryhmässä ”luovat”, näitä vastaajia oli kolme. Kyselyn tuloksia tarkastellaankin koko otannan lisäksi näiden kahden osaotannan kautta; luovat ja johto.

Suomalaissa toimistoissa työskentelevistä vastaajista 65 % oli miehiä ja 35 % naisia. Lähes kaikki eli 95 % kyselyyn vastanneista olivat suomalaisia. 76 % vastaajista työskentelee joko luovana suunnittelijana tai luovana johtajana. 78 % kyselyyn vastanneista on työskennellyt alalla yli kymmenen vuotta, alle viisi vuotta työskennelleitä oli vain 8 %. 55 % on työskennellyt yli viidessä tai useammassa mainostoimistoissa ja 76 % työskentelee toimistoissa, joissa on käytössä tarpeiden mukaan vaihtuva luova tiimi.

Vastaajien profiili verrattaessa haastateltaviin paljastaa tiettyä samankaltaisuutta otannassa; vastaajat ovat pääosin suomalaisia, kauan alalla työskennelleitä ja pääosin suunnittelijataustaisia. Ainoa huomattava eroavaisuus on huomattavasti tasaisempi sukupuolijakauma, mutta en usko sukupuolella olevan tässä tutkimuksessa sen suurempaa merkitystä. Yksi kyselyssä ilmi tullut huomionarvoinen seikka on vaihtuvissa tiimeissä työskentelevien määrä; kyselyn perusteella se on huomattavasti kiinteissä tiimeissä työskentelyä yleisempää.

## 9.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn mukaan 78 % vastaajien edustamista toimistoista on käytössä selkeä luova prosessi, jonka mukaan edetään ja jota noudatetaan. Hyödyllisinä ja työssä suoriutumista edistävinä toimistonsa luovia prosesseja piti 73 % vastaajista. Luovien suunnittelijoiden ja johdon välillä on selkeä ero tämän osalta: 68 % luovista, mutta 89 % yrityksen johdosta pitää luovia prosesseja hyödyllisinä ja suoriutumista edistävinä. Prosessin merkitys sen myötä

syntyvälle mainonnalle katsotaan kaikissa ammattiryhmissä selkeästi positiiviseksi, 78 % kaikista vastaajista on prosessien mainontaa parantavasta vaikutuksesta samaa tai osittain samaa mieltä.

Luovan prosessin mukaan toimiminen pakollisena osana työntekoa on kyselyn perusteella melko vähäistä; 59 % vastaajista oli pakollisuudesta täysin eri tai osittain eri mieltä, eikä yksikään vastaajista pitänyt prosessin seuraamista täysin pakollisena. Prosessin pysyminen samanlaisena asiakkaasta toiseen on myös hyvin harvinaista: vain 21 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä prosessin muuttumattomuudesta. Prosessia ei myöskään koettu omia työtapoja kahlitsevaksi, 81 % kaikista vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työtä voi tehdä haluamallaan tavalla.

Luovan prosessin kulkua ja sitä mitä milloinkin työntekijältä odotetaan piti selkeänä enemmistö, 62 % vastaajista. On kuitenkin huomioitava, että osa luovista pitää prosessin kulkua epäselvänä. Byrokraattisena tai hierarkkisena luovan prosessin kokee 32 % vastaajista. Johdon ja luovien välillä on tässä selkeä ero: johdon vastaava luku on 22 % ja luovien 36 %.

Prosessin kielteisestä vaikutuksesta luovuuteen oli selkeitä näkemyseroja eri ryhmien välillä: johdon edustajista yksikään ei pitänyt prosessia millään tavoin kielteisenä, mutta luovista 25 % mielestä luova prosessi estää luovuutta ainakin osittain.

Ilman prosessia työskentelyä omaa suoritusta parantavana tekijänä piti yleisesti 32 % vastaajista, eri mieltä oli 46 % vastaajista. 32 % vastaajista näki oman suorituksensa paranevan, mikäli työskentely tapahtui ilman prosessia. Tästä eri mieltä oli 46 % vastaajista. Johdon kohdalla kysymys jakoi vastaajat selkeästi kahtia. Luovista 29 % ei osannut ilmaista kantaansa.

Valtaosa, eli 73 % vastaajista, koki pystyvänsä keskittymään työhönsä luovan prosessin aikana. Insight-termiä piti täysin selkeänä itselleen 70 % vastaajista. Vastaajista 51 % oli samaa mieltä väitteestä, että prosessin aikana on joskus epäselvää mitä vastaajalta odotetaan seuraavaksi.

Prosessin aikana koettiin olevan liikaa turhia palavereja 49 % vastaajien mielestä (täysin tai osittain samaa mieltä), luovien pitäessä palavereja selkeästi johtoa useammin turhina. Paremman organisoitumisen merkityksestä mainonnan laadulle oli samaa mieltä 68 % vastaajista. Johtajista 89 % ja luovista 61 % oli tästä täysin tai osittain samaa mieltä.

Työskentelytapoja piti välillä sekavina 70 % kaikista työntekijöistä. Omaa työtehoaan piti hyvänä 79 % vastaajista, johdosta 89 % ja luovista vain

65 %. Keskittymisen kanssa ongelmia oli 54 % vastaajista (tämän ja kysymyksen 11 vastausten kesken on ristiriita, jolle ei ole selkeää syytä, mutta jonka ehkä voidaan tulkita johtuvan kysymyksenasettelusta.) Ylitöitä tekee usein 68 % kaikista vastaajista, johtajista 89 % ja luovista 61 %.

### 9.2.1 Luovan prosessin painopistealueet

Kysymyksessä 20 pyydettiin valitsemaan viisi omasta mielestä tärkeintä mainonnan tasoon vaikuttavaa luovan prosessin vaihetta. Tulosten perusteella mainonnan ideointi koetaan selkeästi merkityksellisimpänä vaiheena mainonnan laadun kannalta, sen nosti esiin 81 % kaikista vastaajista. Se oli myös molemmissa ryhmissä (luovat ja johto) useimmiten valittu vaihe. Sen lisäksi korostuivat strateginen suunnittelu 73 % ja briiffin läpikäynti 62 %.

Tämä on hyvin ymmärrettävä tulos, sillä briiffin läpikäynti on vaihe, josta työ varsinaisesti alkaa. Se on myös kohta, jossa kuka tahansa voi vielä tulla mukaan luovaan prosessiin, sillä se vasta varsinaisesti määrittelee asiakkaan toimeksiannon. Strateginen osuus taas määrittelee suunnan mihin lähdetään; ilman sitä mainonnan suunnittelu ei voi osua oikeaan ratkaisuihinsa. Ja ideointi on taas vaihe, jolloin mainonta varsinaisesti synnytetään. Sen myötä briiffi ja strategia saavat myös merkityksensä, kun taas briiffin läpikäynti ja strateginen työ eivät vielä itsessään riitä tehtävänannon toteutumiseen.

Seuraavaksi eniten esiin nostettiin vastabriiffi, jonka valitsi 49 % vastaajista, sekä mainosideoiden luonnostelu, 41 % vastaajista. Näiden merkitys mainonnan tasoon on myös hyvin selkeää; jos strategia ei saa asiakkaan hyväksyntää voi ideointiin käytetty aika mennä jopa kokonaan hukkaan. Samoin epävarmuus strategiasta saattaa aiheuttaa sen kyseenalaistamista, jolloin aikaa ja energiaa käytetään väärin asioihin. Mainosideoiden luonnostelu taas korostaa ja testaa ideoiden toimivuutta, sillä hyvä idea toimii karkeampanakin luonnoksena.

Vähiten painoarvoa annetaan kyselyn perusteella planning-työlle ja luovalle briiffille. Tätä tulosta voi osaltaan selittää tutkimuksessa kaksi seikkaa. Ensinnäkin kysymyksen prosessia kuvailevissa vaiheissa on erillinen strateginen vaihe, joka saa vastauksissa paljon painoarvoa. Lisäksi planning-vaiheeseen oli kysymyksessä merkitty enemmänkin taustatutkimukseen viittaavia asioita, ei niinkään johtopäätösten tekoa tai näkemyksen esittämistä. Toisaalta näiden vaiheiden merkitys voi todella olla tosi vähäinen; luovaa briiffiä ei aina tarvita, tutkimusdataa voi olla jo briiffissä riittävästi, ja näkemys tiivistyy matkan varrella joka tapauksessa.

Luovien työntekijöiden ja johdon välillä merkittävimmät erot olivat vastabriiffin arvostuksessa. Johto pitää vastabriiffiä kolmanneksi tärkeimpänä luovan suunnittelun tasoon vaikuttavana vaiheena, luovilla sen arvostus on selkeästi pienempi. Huomattavaa on myös luovien vastauksissa nähtävissä oleva selkeästi suurempi hajonta.

### 9.2.2 Huomioita kyselyn tuloksista

Kyselyn perusteella toimistoissa on yleisesti käytössä selkeä luovan prosessin malli ja prosessi myös koetaan hyödylliseksi ja työntekoa edistäväksi. Myös laadun kannalta luova prosessi koetaan hyödylliseksi; sen katsotaan parantavan toimistossa syntyvän mainonnan tasoa. Suhtautuminen luovaan prosessiin on kuitenkin hyvinkin vaihtelevaa; luovien ja johdon välillä on selkeitä näkemyseroja prosessin ja organisoitumisen merkityksestä luovuudelle ja luovan työn laadulle.

Vaikka luovan prosessin kulku koetaan etenkin johdon osalta selkeänä, niin vastauksista ilmenee, että työnteko on myös välillä sekavaa eivätkä työntekijät aina tiedä, mitä heiltä milloinkin odotetaan. Ylitöitäkin tekee huomattavan suuri joukko. Keskittyminen voi olla vaikeaa, tosin tältä osin kysely antoi ristiriitaiset tulokset (kysymykset 11 ja 18). Palaverit koetaan myös huomattavan usein turhiksi.

Haastattelujen näkökulmasta kysely antaa tukea sille, että prosessit koetaan yleisesti hyödyllisiksi. Tosin ne koetaan myös ehkä hieman ristiriitaisesti; luova prosessi jakaa työntekijöitä. Tämä on tietysti ymmärrettävää, sillä yhdenkään toimiston prosessit eivät ole täysin samanlaiset, eikä yksikään työntekijä koe prosessia samalla tavalla; osan työntekoa prosessi tukee paremmin kuin toisten. Haastatteluissa ja kyselyssä annettiin arvoa hyvinkin samoille vaiheille suunnittelua, tosin kyselyssä korostui enemmän ideoinnin ja varsinaisen mainonnan suunnittelun osuus, kun haastatteluissa korostui ennemminkin strateginen työ ja sen merkitys mainonnan suunnittelulle.

Kyselyn tulokset vastasivat hyvin paljon omia ennakkojatatuksiani. Yksi yllättävä löydös kuitenkin on se, että johto kokee tekevänsä useammin ylitöitä kuin suunnittelijat. Tälle on kuitenkin tarkemmin ajateltuna selkeä syy, sillä johto voi useammin ja helpommin tehdä tarvittavat ylityöt kotona, jolloin itse en sitä toimistolla ylitöitä tehdessäni huomaa.

### 9.2.3 Suomi vs. muu maailma

Merkittävimmät erot suomalaisten toimistojen (n=37) ja ulkomaalaisten toimistojen vastaajissa (n=28) olivat työnkuvissa sekä työvuosissa ja siinä, kuinka monessa toimistossa vastaaja on työskennellyt. Ulkomaalaisista vastaajista 29 % ilmoitti työnkuvakseen strategi tai planneri, kun suomalaisten toimistojen työntekijöistä vain 3 % oli strategeja tai plannereita. Ulkomaalaisista vastaajista kaikki paitsi yksi strategin tai plannerin tittelillä toimineista olivat ruotsalaisia.

Suomalaiset vastaajat olivat olleet alalla huomattavasti ulkomaalaisia vastaajia pidempään, 78 % kaikista vastaajista yli kymmenen vuotta ja ainoastaan 8 % alle viisi vuotta. Ulkomaalaisista 43 % on ollut alalla yli kymmenen ja 36 % alle viisi vuotta. Myös työpaikkojen määrissä oli selkeä ero: suomalaisista vastaajista 57 % on työskennellyt viidessä tai useammassa toimistossa, ulkomaalaisista vain 29 %. Suomalaisista vastaajista 9 % on työskennellyt vain yhdessä tai kahdessa toimistossa, ulkomaalaisista 50 %. Ulkomaalaiset työskentelevät myös hieman useammin kiinteiden tiimien kanssa, 36 %, kun suomalaisissa niin työskentelee vain 24 %.

Ulkomaalaisten vastaajien keskuudessa luovien prosessien koettiin tuottavan toimistossa parempaa mainontaa useammin kuin suomalaisten vastaajien keskuudessa, 93 % ulkomaalaisista piti prosesseja laatua parantavana tekijänä, kun suomalaisista vain 78 % oli samaa tai lähes samaa mieltä.

Prosessit koettiin ulkomaalaisten vastaajien keskuudessa myös huomattavasti useammin (58 %) pakollisina kuin suomalaisten vastaajien keskuudessa (30 %). Ulkomaalaisten vastaajien joukossa prosessit koettiin myös huomattavasti muuttumattommiksi ja joustamattommiksi (53 % vs 21 %) kuin suomalaisten vastaajien joukossa. Byrokraattiseksi prosessin koki kuitenkin suomalaisista 32 % ja ulkomaalaisista vain 21 %.

Kun vastaajia pyydettiin listaamaan viisi prosessin tärkeintä vaihetta ero ulkomaalaisten ja suomalaisten vastaajien vastauksissa oli huomattava: sekä valittujen ideoiden jatkojalostus että planning eivät mahtuneet suomalaisten vastaajien listalle, planningin ollessa suomalaisten vastaajien keskuudessa jopa vähiten tärkeimpänä pidetty vaihe.

**Viisi tärkeintä luovan prosessin vaihetta,  
ulkomaalaisten toimistojen vastaajat:**

Ideointi: 79 %  
Strategiatyö: 71 %  
Briiffin purku: 50 %  
Valittujen ideoiden jatkojalostus: 43 %  
Planning: 39 %

Muissa kysymyksissä ei ole merkittäviä eroja suomalaisten ja ulkomaalaisten toimistojen työntekijöiden välillä, vaan vastaukset ovat jopa yllättävän samanlaisia.

Kyselyn perusteella on vaikea löytää kovin suuria prosessin aiheuttamia eroja jotka vaikuttaisivat mainonnan laatuun. Merkittävimpinä voidaan pitää ulkomaalaisten toimistojen merkittävämpää panostamista mainonnan konseptin ja luonnosten jatkojalostukseen. Kun mainonnan konseptien jatkojalostukselle annetaan aikaa prosessissa, niiden ideat terävöityvät ja ne luultavasti myös tällöin helpommin pysyvät terävinä koko prosessin ajan.





# 10.0 Johto- päätökset

## 10.1 Luova prosessi sujuvoittaa työtä

Tutkimukseni haastateltavat analysoivat mainostoimistojen luovaa prosessia enimmäkseen työn sujumisen ja tehokkuuden kannalta. Mainostoimiston luova prosessi koetaankin näiden haastattelujen perusteella ennen kaikkea työn sujuvuutta ja sen maaliin saattamista edesauttavana tekijänä, eikä sen ajatella itsessään vaikuttavan työn laatuun. Laatu koetaan enemmän yksilöstä lähtevänä, mainostoimiston luovasta prosessista riippumattomana tekijänä.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että toimistojen luovat prosessit ovat pääasiassa muodostuneet niiden työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen, sekä jonkin verran myös toimistojen kansainvälisen ketjuyhteistyön myötä. Osassa toimistoja on kuitenkin erikseen suunniteltu ja tuotu käyttöön omat, koko toimistoa koskevat prosessit.

Yhtenä huomionarvoisena seikkana voidaan pitää sitä, että vaikka kaikissa toimistoissa tuntuu olevan hyvin samantyyppiset prosessit käytössä, niissä prosesseissa on kuitenkin pieniä merkittäviä eroja, kuten käytettävät termit ja niiden merkitys. Nämä erot vaikeuttavat kommunikaatiota ja prosessien omaksumista toimistojen sisällä. Ellei toimiston prosessia käydä yhdessä läpi esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla, voi mennä pitkäänkin ennen kuin käytössä oleva prosessi ymmärretään samalla tavalla.

Luoville prosesseille näyttääkin olevan ominaista jatkuva muutostila; kun organisaatorakenteet tai tiimin jäsenet vaihtuvat, tuo jokainen muutos mukanaan epäselvyyttä kommunikaatiossa, siinä mitä ollaan tekemässä ja vastuualueissa. Samoin luottamusta toisten osaamiseen ei muutoksen keskellä välttämättä ole riittävästi, ja yksittäinen työntekijä voi kokea riittämättömyyttä osaamisestaan uusien ryhmän jäsenten keskellä. Jatkuva muutos ja vakiintumattomat työtavat syövät työtunteja, sillä ”pyörän keksiminen” yhä uudelleen ja uudelleen on varsin raskasta.

Järjestyksessä tehtävät, eli lineaariset prosessit ovat haastattelujen perusteella lähtökohtaisesti toimivia. Mitä enemmän prosessin aikana seurataan tiettyä järjestystä, sitä selkeämmältä työ varsinkin suunnittelijoista tuntuu. Asian tärkeys nousee esiin varsinkin suunnitteluun tarvittavan ajankäytön kohdalla; jos alkuvaiheen strateginen suunnittelu luovine briiffeineen

on tehty kunnolla, on varsinainen mainonnan suunnittelu tehtävissä nopeammalla aikataululla. Lisäksi lineaariset prosessit ovat vahvoja; mitä lineaarisempi prosessi on kyseessä, sitä selkeämpi on myös jokaisen vaiheen tavoite. Kun tavoitteet ovat selkeitä, on myös kokemattomampien tekijöiden mahdollista suunnitella laadullisesti parempaa mainontaa.

Epäjärjestyksessä tai samanaikaisesti suoritettuja, epälineaarisia prosesseja leimaa haastattelujen perusteella sekavuus. Ideointi prosessin alkuvaiheessa voi tuntua toisaalta hauskalta ja asiaa eteenpäin vievältä, mutta epävarmuus strategiasta vie pohjan suunnittelulta. Se on kuin ammuntaa ilman maalia: ammus lähtee ja osuu, mutta ei välttämättä maaliin. Epälineaarisuus ei siis sovi luovaan prosessiin sinällään, vaikka luovuus itsessään voisikin olla epälineaarista; kukaan ei voi eikä tahdo kieltää loistavan idean syntymistä jo vaikka ensimmäisessä palaverissa.

Mitä epälineaarisempia luovat prosessit ovat, sitä heikompia ne myös ovat. Kokemus auttaa heikon suunnitteluprosessin läpiviennissä, mutta samalla se huonontaa kokemattomampien onnistumismahdollisuuksia – nuoret suunnittelijat tuntuvat tarvitsevan enemmän tukea luovalta prosessilta kuin seniorit. Suurten egojen keskellä voikin olla vaikeaa saada heikkoa luovaa prosessia järjestykseen. Silloin voi olla esimerkiksi vaarana valita strategiaa toteuttamattomia ideoita, koska ne on esitellyt vaikutusvaltainen suunnittelija. Johdon tehtävä onkin pitää kiinni sovituista luovan prosessin vaiheista ja katsoa että niitä noudatetaan. Niistä joustaminen pitää olla toki mahdollista tapauskohtaisesti, mutta ei ilman erillistä asiasta sopimista.

Prosesseissa pitää siis olla hyvin selkeät askeleet, mutta niiden välissä tapahtuva tekeminen voi silti olla sekavaa, jopa kaoottista. Mainostoimiston luovaa prosessia ei saakaan suoraan sekoittaa yksilön luovaan prosessiin. Tätä ajatusta tukee vahvasti myös teoria, sillä esimerkiksi Hegartyn mukaan ”Luovuus ei ole prosessi, mainonta on. Luova prosessi on häiriintynyt, luovuus ei ole ennustettavaa, sen pitää yllättää ja haastaa, sen pitää olla uskaliasta ja motivoivaa. Mitä enemmän luovuutta prosessoidaan, sitä laimeampaa siitä tulee.” (Hegarty 2011, s. 27–28). Eli vaikka mainontaa tehdään prosessina, luovan idean syntyä ei voi pakottaa prosessiin. Se voi ja saa ilmaantua koska vaan.

Haastattelujen perusteella suomalaisissa suurikokoisissa huipputoimistoissa on käytössä vahvat lineaariset prosessit. Pienemmissä toimistoissa, joissa henkilökuntaa on vähemmän, on nähtävissä epälineaarisen ja heikon luovan prosessin merkkejä. Voidaan sanoa, että luovien prosessien heikkous johtuu pitkälti näiden toimistojen koosta, sillä pienissä toimistoissa työntekijät joutuvat tekemään useita asioita saman aikaisesti, joten prosessit muodostuvat enemmän tekijöidensä näköisiksi. Suurissa toimistoissa on

sensijaan nähtävissä muutosten aiheuttamaa epävarmuutta; aikaisemmin niin selkeät prosessit ovat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana tyystin erilaisiksi. Myös lisääntynyt yhdessä työskentely asiakkaan kanssa on muuttanut luovan prosessin kulkua entisestään.

## 10.2 Terminologia prosessin sujuvuuden esteenä

Yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä löydöksistä on se, että prosessin eri vaiheista käytettävä terminologia on yllättävän epäyhtenäistä. Työntekijät luulevat puhuvansa samoista asioista ja prosessin vaiheista, vaikka näin ei oikeasti olisikaan. Tämä aiheuttaa vaikeuksia niin toimistojen sisällä kuin asiakkaiden kanssa kommunikoinnissa, sillä varsinkin kilpailutilanteessa asiakkaiden on vaikea tietää, mitä kukin toimisto milläkin termillä tarkoittaa.

Ensimmäisen työpaikan merkitys onkin suuri siinä, miten työntekijät luovan prosessin eri vaiheet ymmärtävät. Sen lisäksi alan koulutuksen puute estää oikeasti yhtenäisen työkuultuurin ja termistön muodostumisen. Lisäksi ketjutoimistoissa ketjun toimintamallit ja termit tuovat mukanaan omat haasteensa. Vaikka koko alalle yhteisen termistön vakiinnuttaminen on varmaankin mahdotonta, niin sisäisesti sen ei pitäisi olla yhdellekään yritykselle liian iso haaste.

## 10.3 Luova prosessi on johdon työkalu

Kun mainostoimiston luovaa prosessia halutaan vahvistaa, pitää muistaa luovan prosessin tehtävä yksilön luovaa prosessia vahvistavana tekijänä. Se ei saa olla byrokratiaa lisäävä tai luovuutta estävä, vaan päinvastoin sen tehtävä on helpottaa luovan työn syntymistä ja poistaa mahdolliset esteet parhaan mahdollisen laadun aikaansaamiseksi.

Jotta luova prosessi saadaan toimivaksi, sitä pitää osata johtaa ja käytettävissä oleva työaika pitää osata painottaa oikeisiin asioihin. Parhaissa toimistoissa luovat prosessit ovat pääsääntöisesti kunnossa, ja se on yksi avaintekijä niiden menestymiselle; hyvin omaksuttu ja läpikäyty luova prosessi varmistaa onnistuneen lopputuloksen. Voidaankin perustellusti väittää, että toimiva luova prosessi parantaa koko toimiston toimintaa, myös niiden suunnitteluun osallistuvien työntekijöiden, jotka eivät ole kaikista lahjakkaimpia tai rutinoituneimpia.

Jotta mainostoimiston luova prosessi tuottaisi laadukasta mainontaa, tarvitaan siis lahjakkuutta, toimivia prosesseja että yhteinen kieli. Jotta lahjakas suunnittelija saa itsestään kaiken irti, on prosessin tuettava hänen työskentelyään. Voidaan siis sanoa, että luova prosessi on ennen kaikkea johdon työkalu, jolla voidaan varmistaa käsillä olevan työn onnistuminen.

## 10.4 Luova prosessi laadun takeena

Mainonnan suunnittelu on luovaa työtä. Ilman luovuutta ei voida puhua mainostoimistosta, vaan muiden ideoita toteuttavasta tuotantotoimistosta, joka tuottaa tilaustavaraa ilman ajattelun (eli luovuuden) tuomaa lisäarvoa. Mainostoimiston luovuus syntyy lahjakkaiden yksilöiden, toimivien tiimien ja erilaisten perättäisten ja päällekkäisten prosessien yhdistelmästä. Se on kuin jalkapallojoukkue, jonka eri pelaajilla on erilaiset taidot ja tehtävät. Se voittaa tai häviää joukkueena, käytetyn taktiikan, yhteen pelaamisen ja yksilösuoritusten yhdistelmän vaikutuksesta.

Mainostoimiston luovuus on liiketoimintaan sidottua; tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle, ja tietysti samalla toimistolle itselleen siitä maksettavan korvauksen muodossa. Luovan prosessin tehtävä on varmistaa luovan työn laatu optimoimalla työhön käytetyn ajan ja panostuksen maksimaalinen hyöty asiakkaalle ja mainostoimistolle. Se voi varmistaa ja tehostaa tavoitteen saavuttamista parantamalla kommunikaatiota, ajankäyttöä ja yhteisiä työtapoja.

Luovan prosessin johtamisessa on otettava huomioon niin luovan yksilön, tiimin kuin luovan organisaationkin erityispiirteet, sillä yhtä oikeaa toimintatapaa ei ole olemassa, vaan jokainen prosessi, organisaatio, tiimi ja yksilö on väistämättä omanlaisensa. Prosessin pitää joustaa tapauskohtaisesti olematta kuitenkaan epämääräinen tai sekava, lisäksi tiimin jäsenten pitää ymmärtää käytössä oleva prosessi ja termistö samalla tavalla. Sitoutuminen prosessiin selkeyttää ja parantaa työnkulkua, jolloin lopputuloksesta tulee laadukkaampi ja siihen käytetään vähemmän aikaa, niin työtunteina kuin absoluuttisina päivinä.

Haastattelujen ja kyselyn perusteella suomalaisilla mainostoimistoilla on luovissa prosesseissaan vielä paljon kehitettävää, vaikka osalla toimistoista asiat ovatkin melko hyvin hallussa. Koko alaa vaivaava eräänlainen rikkinäinen puhelin -ilmiö, jossa asioista puhutaan eriävillä tai väärillä termeillä, pitäisi saada kitkettyä kokonaan pois. Lisäksi työn keskeytysten

karsiminen ja työnteon rauhoittaminen toisi lisää tehokkuutta ja parantaisi osaltaan työn laatua. Mainosalan koulutusta lisäämällä sekä henkilökunnan ja uusien työntekijöiden sisäisellä kouluttamisella näiden tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista lyhyessäkin ajassa; tarvitaan vain yhteistä tahtoa ja ymmärrys asian tärkeydestä.

On selvää, että lahjakkuus on edelleen arvossaan ja lahjakkuuksien valmentaminen huippusuorituksiin onnistuu mainosalan kärkitoimistoilta. Sama tietotaito pitäisi kuitenkin saattaa myös muiden käyttöön, jotta koko alan toiminta ammattimaistuisi. Kun kaikkien samassa sarjassa pelaavien taso nousee ja peli samalla kovenee, on kansainvälinen menestyminenkin entistä todennäköisempää.

# 11.0 Liitteet

# Please answer this survey.

This survey is  
about creative  
processes in  
advertising  
agencies.

In this survey creative  
process is defined as *the  
work done between the  
client brief and the agency's  
presentation regarding it.*

The survey is aimed at  
professionals working  
in an advertising agency,  
for example as a Creative  
Director, Strategist,  
Planner, Creatives (Art  
Director/Copywriter),  
Client Director or any  
other expert participating  
the creative process.

This survey is part of  
masters degree thesis  
concerning creative  
processes in Finnish  
advertising agencies.



## The surveys starts here >>>

Age:

Sex:

☐ Male

☐ Female

Country of origin:

The country currently working at:

Educational background:

Job description (choose at the most two of the following):

☐ Creative (Art Director / Copywriter)

☐ Creative Director

☐ Client director

☐ Strategist

☐ Planner

☐ Some other profession or title:

Years of work experience in advertising agencies

☐ 0–2

☐ 3–5

☐ 5–10

☐ 10+

In how many advertising agencies have you worked at:

In our agency we mainly work with:

☐ a specific team of creatives (Art Director and Copywriter are usually always working with each other)

☐ changing team members with different areas of expertise (for example art director working with different copywriter with every client)

kyselylomake / sivu 3.

1. My agency has a clear process for answering the client brief, which we follow in our creative work

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

2. The creative processes we use are beneficial for my work, I perform better in my work as a result of the processes

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

3. As a result of the processes I create better advertising / our company creates better advertising

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

4. It is mandatory to always follow the creative process of the company

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

5. The creative process does not change with different clients, but stays the same

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

6. Our creative process allows me freedom at my work, I can do things my way

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

7. The process is clear for me and I always know what is expected of me

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

8. In my opinion our processes are too hierarchical and/or bureaucratic

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

9. In my opinion our creative process prevents creativity

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

10. I perform better without predefined processes

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

kyselylomake / sivu 4.

11. During the creative process I can concentrate on the work in progress

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

12. The term “insight” is absolutely clear for me

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

13. It is sometimes unclear what is expected of me next

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

14. There are too many pointless meetings during the process

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

15. If our work was better organized, we would create better advertising

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

16. The way we work is sometimes quite a mess

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

17. Most of the time I work efficiently and get a lot done

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

18. Often I can't concentrate on the work I am supposed to do

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

19. I often work overtime

☐ Completely agree ☐ Partly agree ☐ Not agree or disagree ☐ Partly disagree ☐ Completely disagree

20. Which of the following work phases are the most important for doing great advertising? Select the five (5) most important ones.

- ☐ Client brief
- ☐ Going through the brief with the team, additional questions and refinements from the client
- ☐ Planning phase; surveys, market intelligence and analyses
- ☐ Strategic work; making assumptions, positioning, searching for insight and the big idea
- ☐ Answering the brief with a proposed strategy and to commit the client for insight and the big idea
- ☐ Creative brief; the summarized brief for the creatives including the big idea
- ☐ Ideation, creating different advertising concepts and ideas
- ☐ Validation and selection of the advertising concepts and ideas
- ☐ Further development of the selected advertising concept(s) and idea(s)
- ☐ Actualization of the chosen concept(s); creating for example layouts, scripts and further ideas based on the concept(s)
- ☐ Preparing the presentation, finalization of the artwork, tv-scripts etc.
- ☐ Going through the presentation with the presentators, rehearsal
- ☐ Giving the presentation for the client
- ☐ Some other phase(s) not mentioned here: \_\_\_\_\_

21. Usually, how long is the creative process of your agency, from client brief to giving presentation?

- ☐ Less than two weeks
- ☐ 2–4 weeks
- ☐ 1–2 months
- ☐ 3–6 months
- ☐ 6 months or more

22. In your opinion, what is the single most important success factor in the creative process. You can observe the question from creatives', agency's or client perspective.

---

---

---

---

---






---

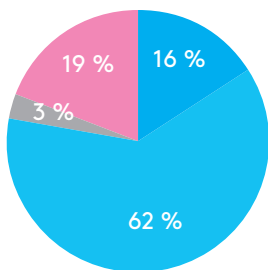
The surveys stops here. Thank you. Kiitos.

If you want to know more about the outcome of the study, please give your email address.  
(The email address is not used for any other reason, and is not given to any third party.)

---

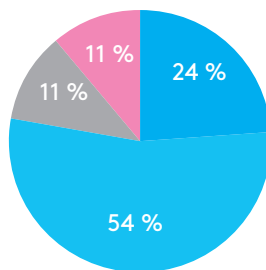
## 11.2 Kyselyn tulokset kysymyksittäin

	Täysin samaa mieltä
	Osittain samaa mieltä
	En samaa enkä eri mieltä
	Osittain eri mieltä
	Täysin eri mieltä



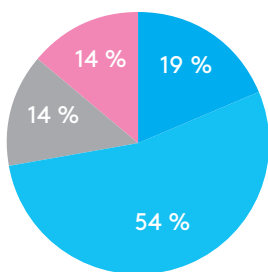
**Kaavio 1:**

Toimistossani on käytössä selkeä työskentelytapa (prosessi), jota pääsääntöisesti noudatetaan ja jonka mukaan edetään asiakkaan toimeksiantoon vastatessa.



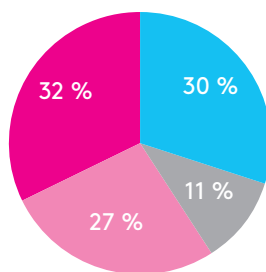
**Kaavio 2:**

Käytössä olevista luovan työn prosesseista on minulle työssäni etua; suoriudun niiden myötä työstäni paremmin.



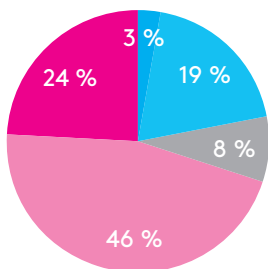
**Kaavio 3:**

Prosessien myötä teen parempaa mainontaa / toimistomme tuottaa parempaa mainontaa.



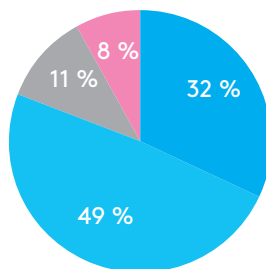
**Kaavio 4:**

Luovan prosessin noudattamista seurataan tarkasti.



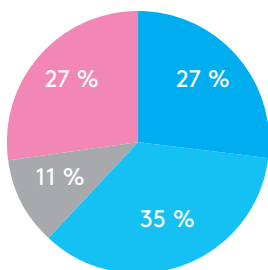
**Kaavio 5:**

Luova prosessi on pääsääntöisesti joka kerta samanlainen.



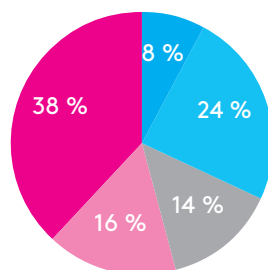
**Kaavio 6:**

Luova prosessimme antaa minulle vapauksia työssäni, voin tehdä asioita omalla tavallani.



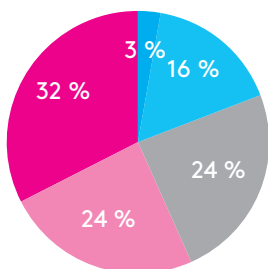
**Kaavio 7:**

Prosessin kulku on minulle selkeää ja tiedän mitä minulta kulloinkin odotetaan.



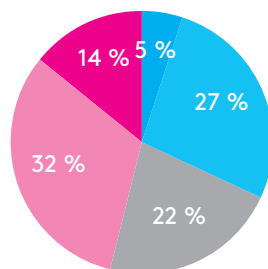
**Kaavio 8:**

Koen luovat prosessimme liian hierarksisiksi ja/tai byrokrattisiksi.



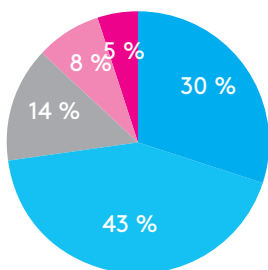
**Kaavio 9:**

Koen käyttämämme prosessimme luovuutta rajoittaviksi.



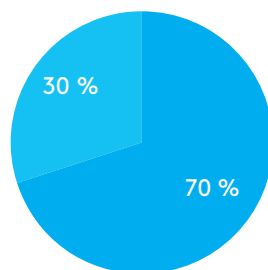
**Kaavio 10:**

Toimin paremmin ilman ennalta määrättyjä prosesseja.



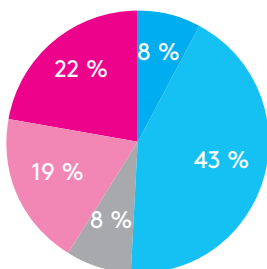
**Kaavio 11:**

Prosessin aikana voin keskittyä riittävästi käsillä olevaan toimeksiantoon.



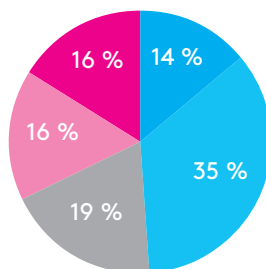
**Kaavio 12:**

Insight-termin merkitys on minulle täysin selkeä.



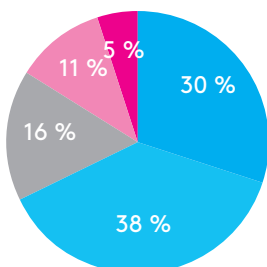
**Kaavio 13:**

En aina tiedä mitä minulta odotetaan seuraavaksi.



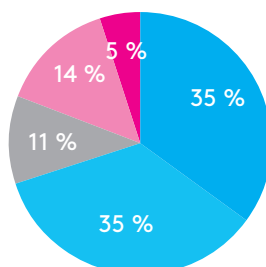
**Kaavio 14:**

Prosessin aikana on liikaa turhia palavereja.



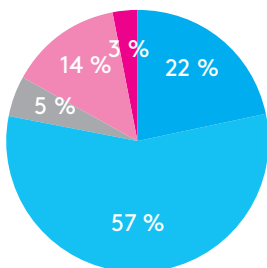
**Kaavio 15:**

Jos työmme olisi paremmin organisoitua, tekisimme parempaa mainontaa.



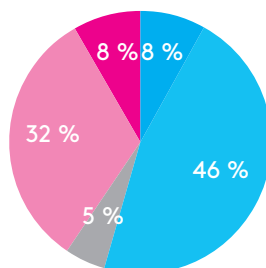
**Kaavio 16:**

Työmme on joskus aikamoista sekoilua.



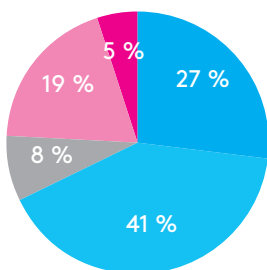
**Kaavio 17:**

Ajankäyttöni on tehokasta ja saan paljon aikaiseksi.



**Kaavio 18:**

En pysty yleensä keskittymään käsillä olevaan tehtävään.



**Kaavio 19:**

Teen usein ylitöitä.





# 12.0 Lähde- luettelo

- Aitchison, Jim (1999). *Cutting Edge Advertisign*. Prentice Hall.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Amabile, Teresa M. (1998). How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, september–october 1998, s. 77–87.
- Amabile, Teresa M. (2012). *Componential Theory of Creativity*, working paper.
- Amabile, Teresa M. & Conti, Regina (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, s. 630–640.
- Barry, Pete (2012). *The Advertising Concept Book*, 2nd Edition. Thames & Hudson.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1996). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperPerennial.
- George, Jennifer M. & Zhou, Jing (2001) When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychol.* Jun;86(3):513-24.
- Griffin, W. Glenn & Morrison, Deborah (2010). *The Creative Process Illustrated*. How Books.
- Feist, Gregory J. (2010), The Function of Personality in Creativity, s. 113–125. Teoksessa Kaufman, James C. & Sternberg, Robert J. (toim.) *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- Hegarty, John (2011). *Hegarty on Advertising. Turning Intelligence into Magic*. Thames & Hudson.
- Heinonen, Visa & Konttinen, Hannu (2001). *Nyt uutta Suomessa! Suomalaisen mainonnan historia. Mainostajien liitto*.
- Huuhka, Maisa (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum.
- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2007). Resource review: Creativity, s.55–58.
- Kover, Arthur J. (1995) Copywriters' Implicit Theories of Communication: An Exploration. *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no. 4 (Huhtikuu 1995): 596–611.

Kozbelt, Aaron & Beghetto, Ronald A. & Runco, Mark A. (2010). Theories of creativity. Teoksessa Kaufman, James C. & Sternberg, Robert J. (toim.) The Cambridge Handbook of Creativity, Cambridge University Press.

Mahon, Nik (2011). Basics Advertising 03: Ideation. Ava Publishing.

Markkinointi ja mainonta -lehti 11/2002

Markkinointi ja mainonta -lehti 11/2005

Markkinointi ja mainonta -lehti 12/2006

Markkinointi ja mainonta -lehti 12/2007

Markkinointi ja mainonta -lehti 11/2008

Markkinointi ja mainonta -lehti 14/2009

Markkinointi ja mainonta -lehti 08/2010

Markkinointi ja mainonta -lehti 08/2011

Markkinointi ja mainonta -lehti 11/2013

Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2008 -tutkimusraportti (2009). Mainonnan neuvottelukunta.

Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2009 -tutkimusraportti (2010). Mainonnan neuvottelukunta.

Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2010 -tutkimusraportti (2011). Mainonnan neuvottelukunta.

Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2011, tiedote, (2012). Mainonnan neuvottelukunta.

Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2011 -tutkimusraportti, (2012). Mainonnan neuvottelukunta.

Markkinointiviestinnän määrä 2013, tiedote, (2014). Mainonnan neuvottelukunta.

Percy, Larry & Elliot, Richard (2009). Strategic advertising management. Oxford.

Runco, Mark A. & Jaeger, Garrett J. (2012). The Standard Definition of Creativity, Creativity Research Journal, 24:1, 92-96.

Ruusuvuori, Johanna: Litteroijan muistilista (2010). Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.): Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Rönkkö, Markku (2001). Lyhyt onni. Mainostajien liitto.

Stacey, Richard D. (1996). Complexity and Creativity in Organizations. Berret-Koehler Publishers.

Shaw, Mark (2009). Copywriting. Successful writing for design, advertising and marketing. Laurence King.

Työ- ja elinkeinoministeriö, mainostoiminnan toimiala-raportti 6/2013.

Veksner, Simon (2010) How to Make it as an Advertiser Creative. Laurence King.

### **Verkkolähteet:**

[fi.wikipedia.org](http://fi.wikipedia.org): metakognitio, luettu 16.3.2015

[fi.wikipedia.org/wiki/määrällinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/määrällinen_tutkimus), luettu 1.4.2015

[gunnreport.com/press/press-releases/the-gunn-report-2014-unveiled/](http://gunnreport.com/press/press-releases/the-gunn-report-2014-unveiled/), luettu 20.4.2015

[merriam-webster.com](http://merriam-webster.com), luettu 20.04.2015

O'Barr, William M. (2005). A Brief History of Advertising in America. Osoitteessa [muse.jhu.edu/journals/advertising\\_and\\_society\\_review/v006/6.3unit02.html](http://muse.jhu.edu/journals/advertising_and_society_review/v006/6.3unit02.html), luettu 11.4.2015

[vanha.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto\\_2000/29.joulukuu/uuta5200.htm](http://vanha.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_2000/29.joulukuu/uuta5200.htm), luettu 11.4.2015

[www.marmai.fi/uutiset/jwt+on+ostanut+enemmiston+activearkista++jwt+helsinki+ja+activeark+yhteen/a2144943](http://www.marmai.fi/uutiset/jwt+on+ostanut+enemmiston+activearkista++jwt+helsinki+ja+activeark+yhteen/a2144943), luettu 23.3.2015

[www.marmai.fi/uutiset/maine+2014+tassa+ovat+suomen+luovimmat+toimistot/a2247488](http://www.marmai.fi/uutiset/maine+2014+tassa+ovat+suomen+luovimmat+toimistot/a2247488), luettu 12.4.2015

[www.mtv.fi/uutiset/it/artikkeli/sataman-osakeanti-alkaa-1-3/1792590](http://www.mtv.fi/uutiset/it/artikkeli/sataman-osakeanti-alkaa-1-3/1792590), luettu 11.4.2015

